



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Serena Kukkonen & Juulia Tiilikainen

**SPONSORIN BRÄNDI-IMAGON RAKENTAMINEN YKSILÖURHEILUN
SPONSOROINNIN AVULLA**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaatti
Joulukuu/2016

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen perustelut.....	4
1.2	Tutkimuskysymys ja -menetelmä	5
1.3	Keskeiset käsitteet	6
2	YKSIÖURHEILUN SPONSOROINTI.....	8
2.1	Sponsoroinnin määritelmästä	8
2.2	Sponsoroinnin tavoitteet.....	9
2.3	Brändi-imagon siirtyminen sponsoroinnin seurauksena.....	11
2.4	Sponsoroinnin strategiat ja sponsorointi markkinointivälineenä	11
2.5	Sponsoroitavan lajin ja urheilijan valinta	14
2.6	Teorian yhteenveto.....	18
3	TUTKIMUSASETELMA	21
3.1	Tutkimusmenetelmä	21
3.2	Tutkimuskohteen valinta ja tapausyrityksen kuvaus.....	22
3.3	Aineiston kerääminen	23
3.4	Analyysi.....	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
4.1	Markkinointistrategia ja Sponsorointistrategia.....	27
4.2	Urheilijan ja lajin valinta	30
4.3	Sponsorointisuhde	36
4.3.1	Viestintä	37
4.3.2	Yhteistyön tavat	43
4.3.3	Kontrollointi.....	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	50
5.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen	50
5.2	Tutkimuksen rajoitukset	55

5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	56
5.4	Ehdotuksia jatkotutkimukselle	57
6	LÄHTEET	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen perustelut

Kandidaatintutkielmamme käsittelee sponsorin brändi-imagon rakentamista yksilöurheilun sponsoroinnin avulla. Tutkimus keskittyy kuvailemaan sitä, miten brändi-imagon kehittäminen näyttäytyy mediassa. Valitsimme kyseisen aiheen, koska omaamme molemmat kilpaurheilutaustan. Toinen meistä on pelannut golfia nuorten maajoukkueessa ja toinen kilpaillut tanssissa Suomen-mestaruustasolla, joten tietämystä sponsoroinnista löytyy entuudestaan. Tavoitteenamme on myös tulevaisuudessa työskennellä urheilumarkkinoinnin parissa, ja sponsorointi on mielenkiintoinen osa tätä.

Sponsorointi on aiheena ajankohtainen. Se kasvattaa vuosittain suosiotaan eksponentiaalisesti, ja siitä on tullut merkittävä osa yritysten markkinointiviestintää (Zdravkovic & Till 2012). Itse asiassa sponsorointi on nopeimmin kasvava markkinointiväline (IEG 2015a). Sponsorointiin käytetty rahamäärä on kasvanut maailmanlaajuisesti vuoden 1996 13 miljardista 55 miljardiin vuonna 2014 (IEG 2015b). Sponsoroinnin suosioon nähden aihetta on tutkittu huomattavan vähän. Erityisen vähän tutkimuksissa on puhuttu sponsoroinnin vaikutuksesta brändi-imagoon (Smith 2004; Zdravkovic & Till 2012).

Yksilöurheilun sponsoroinnin tutkimus on jätetty lähes täysin huomiotta, sillä suurin osa tutkimuksesta on keskittynyt urheilutapahtumien sponsorointiin (Gwinner & Eaton 1999; Anthony Carrillat & d'Astous 2014; Moise 2015; Papadimitriou, Kaplanidou & Papacharalampous 2016). Erikoista on myös se, että yksilöurheilun sponsorointisuhteiden tutkimuksessa on keskitytty pääsääntöisesti näkemykseen, että urheilijaa käytetään brändin keulahahmona (athlete endorsement) (Anthony Carrillat & d'Astous 2014). Oletus, että urheilija on vain brändin keulahahmo, tekee yksilöurheilun sponsoroinnin käsitteestä liian suppean. Haluamme tutkimuksellamme täydentää ja tarkentaa sponsoroinnin käsitettä siten, että tapahtumasponsoroinnin teorian soveltuvat myös yksilöurheilun sponsorointiin. Walliser (2003) kuitenkin huomauttaa, että sponsorointia on tutkittu Saksassa ja Ranskassa huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi Pohjois-Amerikassa ja että sponsorointi on yksi harvoista

tutkimusaloista, joka on herättänyt akateemista kiinnostusta Euroopassa enemmän kuin muualla maailmassa. Emme pysty tutustumaan kyseiseen tutkimusmateriaaliin kielitaitomme vuoksi, eikä materiaalia ole huomioitu kansainvälisissä englanninkielisissä kirjallisuuskatsauksissa.

1.2 Tutkimuskysymys ja -menetelmä

Teemme tapaustutkimuksen, sillä yksilöurheilun sponsoroinnin imagovaikutuksista ei juuri ole tehty tutkimusta. Löytämämme tutkimus keskittyy tapahtumasponsoroinnin brändi-imagovaikutuksiin (Gwinner 1997; Smith 2004; Prendergast, Paliwal & Mazodier 2016). Tapaustutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä tyypillisen monikansallisen yrityksen harjoittamasta yksilöurheilun sponsoroinnista. Näiden ajatusten pohjalta muotoutui tutkimuskysymyksemme:

Miten sponsorin brändi-imagon rakentaminen yksilöurheilun sponsoroinnin avulla näyttäytyy mediassa?

Analysoimme, miten tapausyritys rakentaa brändi-imagoaan yksilöurheilun sponsoroinnin avulla. Käytämme sanaa rakentaminen, koska imagon kehittäminen yksilöurheilun sponsoroinnin avulla on prosessi. Analysoimme tapausta muodostamamme teoreettisen viitekehyksen avulla. Kehys noudattaa sponsoroinnin johtamisen prosessia. Kehys kokoaa tärkeimmät brändi-imagon rakentumiseen sekä sen siirtymiseen vaikuttavat tekijät. Sponsoroinnin avulla saavutettuja imagovaikutuksia emme arvioi, vaan pyrimme tunnistamaan keinoja brändi-imagon kehittämiseksi. Tapausyritykseksemme valitsimme Hugo Bossin, sillä yritys on tyypillinen esimerkki yksilöurheilun sponsorointia harjoittavasta yrityksestä, jonka sponsoroitavat urheilijat ovat laajalti tunnettuja. Hugo Bossin tavoitteena on kehittää brändi-imagoaan sponsoroinnin avulla.

1.3 Keskeiset käsitteet

Sponsorointi

Meenaghanin (1983) mukaan sponsorointi voidaan määritellä kaupallisen organisaation tarjoamaksi taloudelliseksi tai sen kaltaiseksi avustukseksi toimintaan, minkä tarkoituksena on saavuttaa kaupallisia tavoitteita. Näin sponsorointi erotetaan muun muassa hyväntekeväisyydestä. Sponsorointi on aina kaupallista toimintaa ja sillä on taloudellinen motiivi. Sponsoroinnille ei ole yleisesti hyväksyttyä vakiintunutta määritelmää. Meenaghanin (1983) määritelmä on yksi käytetyimmistä sponsoroinnin tutkimuksessa (Walliser 2003; Smith 2004).

Sponsori ja sponsoroitava

Sponsori on organisaatio, yksityinen henkilö tai muu kokonaisuus, joka maksaa sponsoroinnin kohteelle oikeudesta mainostaa itseään, tuotteitaan tai palveluitaan sponsorointikohteen yhteydessä (American Marketing Association 2016b).

Sponsoroitavalla kohteella tarkoitamme tutkielmassamme huippu-urheilua harjoittavaa yksilöurheilijaa, jota sponsoroi organisaatio, yksityinen henkilö tai muu kokonaisuus. Määrittelemme tutkielmassamme yksilöurheilijan urheilijana, joka voittaa yksilönä eikä osana joukkuetta. Yksilöurheilulajeja ovat esimerkiksi yleisurheilu, golf ja alppihiihto.

Brändi-imago

Kellerin (1993) mukaan brändi-imago koostuu kuluttajan muistissa olevista assosiaatioista, jotka liitetään brändiin. American Marketing Association (2016a) taas määrittelee, että brändi-imago on vaikutelma (ei välttämättä aina totuutta vastaava) brändin persoonasta ja tuotteesta ihmisten mielissä. Toisin sanoen brändi-imagolla tarkoitetaan, miten ihmiset näkevät brändin - heidän ajatuksensa, tunteensa ja odotuksensa siitä. Käytämme tutkimuksessamme Kellerin (1993) määritelmää brändi-imagosta, sillä siihen on liitetty vahvasti assosiaatiot brändistä.

Media

Medialla tarkoitetaan viestinnän kanavia, kuten lehtiä, radiota, televisiota ja mainostauluja. Media on myös viestien välittäjä ja ilmaisuväline. (Kielitoimiston sanakirja 2016.) Medialla tarkoitamme tässä tutkielmassa yrityksen internetsivuillaan julkisesti jakamaa tietoa, sosiaalisen median sisältöjä ja sponsorointisuhteen ulkopuolisten tahojen viestintää sponsorointisuhteeseen liittyen.

2 YKSILÖURHEILUN SPONSOROINTI

2.1 Sponsoroinnin määritelmästä

Suurin osa sponsoroinnista kohdistuu urheiluun ja taiteeseen (urheiluun huomattavasti enemmän), mutta myös järjestöjen, ympäristön ja tv-ohjelmien sponsorointi ovat alati kasvavia kohteita. Tähän mennessä sponsoroinnin tutkimus on suurimmaksi osaksi kohdistunut sponsoroinnin vaikutusten mittaamiseen. Eniten tätä on tutkittu seurantatekniikoilla, ja alle neljäsosa tutkimuksista on kokeita. Sponsoroinnin vaikutusta brändi-imagoon on tutkittu vähemmän kuin sponsoroinnin vaikutusta bränditunnettuuteen. (Walliser 2003; Zdravkovic & Till 2012.)

Sponsorointia määriteltäessä tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sponsorointi perustuu vaihdantaan sponsorin ja sponsoroitavan välillä ja pyrkii saavuttamaan kaupallisia tavoitteita käyttämällä hyväkseen sponsorin ja sponsoroitavan välistä assosiaatiota (Walliser 2003). Tutkijoiden mukaan myös riski on ominaisuus, joka on olennainen osa sponsorointia. Riski on erityisen suuri, jos kyseessä on yksilöurheilun sponsorointi. Yhteistyö on tällöin yhden ihmisen toiminnan varassa. (Piquet 1998 via Walliser 2003.)

Sponsoroinnin käsitteen määrittelyn vaikeudesta kertoo sekin, että usein yksilöurheilun sponsorointisuhteista puhuttaessa käytetään tutkimuksessa termiä "athlete endorsement", millä tarkoitetaan urheilijan käyttämistä brändin keulakuvana tuotteen tai palvelun markkinoinnissa. Sponsorointia ja urheilijan käyttämistä brändin keulakuvana pidetään jopa toistensa synonyymeinä. (Fizel, McNeil & Smaby 2008; Miller & Lacznia, 2011; Anthony Carrillat & d'Astous 2014; Lee & Koo 2015.) Näiden termien erottaminen toisistaan on tärkeää, sillä niiden strategiset tavoitteet ja toteutustavat eroavat toisistaan (Anthony Carrillat & d'Astous 2014).

Käytämme tutkimuksessamme sponsoroinnin teoriaa brändikeulakuvana käyttämisen teorian sijasta, sillä sponsorointi pitää sisällään sen, että urheilusponsorointi on tavoitteellinen, molempia hyödyttävä strateginen suhde, jossa toimitaan yhdessä päämäärien saavuttamiseksi. Sponsorointi on pitkäjänteistä ja tiivistä yhteistyötä, johon liitetään vahvasti myös hyväntahtoisuus (goodwill) toisin kuin keulakuvan

käyttöön. Brändin keulakuvana toimivaa urheilijaa sen sijaan motivoi raha ja brändiä imagon kehittäminen urheilijan avulla. (Anthony Carrillat ja d'Astous 2014.)

Keulakuvan käytössä imago-vaikutus on suurempi ja sitä on helpompi kontrolloida. Sponsoroinnissa viestintä on epäsuorempaa ja sen kohderyhmä on rajoittamaton. Onkin tärkeää ymmärtää, että erityisesti maailmantähtien kohdalla keulakuvan käyttö ja sponsorointi limittyvät ja termien rajat hämärtyvät. (Anthony Carrillat & d'Astous 2014.)

Amis, Slack ja Berrett (1999) huomauttavat myös, että urheilijan käyttö keulakuvana vaikuttaa positiivisesti asiakkaan havaitsemaan arvoon, mutta vain väliaikaisesti. Jotta saavutettaisi kestävä kilpailuetu, sponsorointisuhteen tulee olla jatkuvaa ja sitä tulee kehittää koko ajan. Mitä enemmän aikaa ja vaivaa sponsorointisuhteen kehittämiseen nähdään, sitä paremmat imago- ja muut vaikutukset sillä on.

2.2 Sponsoroinnin tavoitteet

Sponsoroinnin tavoitteet ovat muuttuneet aikojen saatossa. Sponsorointi oli alun perin hyväntekeväisyyttä. Entisajan sponsoreista käytettiin nimitystä mesenaatit, jotka olivat taiteen ja kulttuurin tukijoita. He saivat nimensä 70 - 80 eKr. eläneeltä Gaius Maecenakselta, Keisari Augustuksen neuvonantajalta. Urheilusponsoroinnin historia sitä vastoin on suhteellisen lyhyt. Sen juuret ulottuvat 1800-luvun loppupuolelle. Muun muassa Coca-Cola aloitti olympialaisten sponsoroinnin vuonna 1928. Kaupallista toimintaa sponsoroinnista tuli 1960-luvun alkupuolella Yhdysvalloissa, mistä se levisi vähitellen muualle. (Alaja & Forssell 2004.)

Imagon parantaminen (enhancing brand image) ja bränditietoisuuden (brand awareness) kasvattaminen ovat olleet tärkeimpiä sponsoroinnin tavoitteita ja syitä aloittaa sponsorointiyhteistyö useiden tutkimusten mukaan (Marshall & Cook 1992; Walliser 2003). Tutkimus on painottunut siihen, miten bränditietoisuutta voidaan kasvattaa sponsoroinnin avulla. Se, miten brändi-imago siirtyy sponsoroinnin seurauksena, on jäänyt vähemmälle huomiolle (Meenaghan 1999; Zdravkovic & Till

2012). Sponsoroinnin avulla voidaan pyrkiä korvaamaan muita markkinointiviestinnän keinoja (Walker Mack 1999).

Kuten olemme edellä todenneet, sponsoroinnin suosio kasvaa vuosi vuodelta ja se onkin nopeimmin kasvava markkinointiväline (IEG 2015a). Sponsoroinnin avulla erilaisten demografisten ja psykografisten asiakassegmenttien tavoittaminen on helppoa. Sen avulla myös maantieteellisten ja kulttuurillisten rajojen ylittäminen onnistuu muita markkinointikanavia vaivattomammin. Sponsorointi voidaankin kohdentaa helposti tarpeen mukaan joko massoille tai "niche" -segmenteille. (Thwaites, Aguilar-Manjarrez & Kidd 1998.) Esimerkiksi huippujalkapalloilija Lionel Messiä sponsoroitaessa kuluttajien maantieteellisillä ja kulttuurisilla rajoilla ei ole väliä, sillä häntä seurataan ja ihaillaan ympäri maailmaa.

Meenaghanin (1991) mukaan sponsoroinnin suosioon vaikuttaa myös se, että perinteiset kanavat koetaan kalliiksi. Kuitenkin maailmantähtiä sponsoroitaessa kustannukset voivat nousta tähtitieteellisiksi. Esimerkiksi golfpelaaja Tiger Woodsin sponsoroinnin on arvioitu maksavan Nikelle 20 miljoonaa dollaria vuodessa (Badenhausen 2013). Lisäksi kuluttajien asenteet ovat negatiivisempia perinteisiä markkinointikanavia kohtaan. Monissa maissa myös alkoholin ja savukkeiden mainonta on kiellettyä, joten mainontaa korvataan sponsoroinnilla. (Meenaghan 1991.) Sponsorointi koetaan urheilussa hyväksyttävämmäksi kuin esimerkiksi taiteissa ja hyväntekeväisyydessä. Sponsorointi hyväksytään kaupanteko- ja markkinointivälineenä, sillä ymmärretään, ettei se ole hyväntekeväisyyttä. Sponsorointi koetaan moraalisesti hyväksyttävämpänä kuin esimerkiksi mainonta, koska sen koetaan hyödyttävän niin urheilijaa kuin yritystäkin. Sponsorointi siis nähdään ja hyväksytään osana urheilukulttuuria. (Walliser 2003.)

Pienten yritysten sponsoroinnin tavoitteet eroavat suurten yritysten tavoitteista. Pienten ja keskisuurten yritysten pääsyyt sponsorointiin liittyvät yhteisön tukemiseen ja suhteiden luomiseen yhteisössä. Mielestämme syynä tähän voi olla, että pienten yritysten brändi ei välttämättä ole tunnettu yhteisön ulkopuolella. Yrityksen imagohyöty jää siten paikalliseksi eikä tavoita suuria massoja. Sponsorointi voikin olla lähinnä yksittäisen yrityksen tapa osoittaa hyväntahtoisuutta ja yhteisöön kuulumista. Pienten yritysten sponsorointiin käyttämä rahamäärä on todennäköisesti

rajallinen, mistä syystä sponsorointisuhdetta ei voida markkinoida näkyvästi. (Cornwell & Maignan 1998; Walker Mack 1999.)

2.3 Brändi-imagon siirtyminen sponsoroinnin seurauksena

Tutkimuksissa on useaan otteeseen todettu, että brändi-imagon siirtyminen tapahtuu sponsoroinnin seurauksena (Meenaghan 1999; Walliser 2003; Smith 2004). Brändi-imagon siirtymisellä sponsoroinnissa tarkoitetaan urheilijaan liitettävien assosiaatioiden siirtymistä osaksi sponsorin brändiä (Smith 2004).

Brändi-imagon siirtymisen teoria pohjautuu kognitiivisen psykologian teoriaan "kuluttajan oppimisesta". Assosiatiivinen verkostomalli katsoo muistin tai tiedon koostuvan solmuista (nodes) ja linkeistä. Solmut sisältävät opittua tietoa ja ne yhdistyvät toisiinsa linkkien kautta. Muistin solmut aktivoituvat muun muassa ulkoisesta ärsykkeestä. (Keller 1993.) Assosiatiivinen verkostomalli (associative network model) kuvaa sitä, miten kuluttaja tunnistaa ja muistaa brändin kun se on esillä esimerkiksi mainoksessa. Kun liitetään kaksi brändiä yhteen (esimerkiksi sponsorin logo urheilijan varusteissa) pyritään aktivoimaan eri assosiaatioiden siirtyminen urheilijalta brändille. (Anderson 1983.) Ilman brändien tunnistusta ja muistamista imagon siirtymistä ei voi tapahtua (Smith 2004).

2.4 Sponsoroinnin strategiat ja sponsorointi markkinointivälineenä

Kirjallisuuden mukaan sponsoroinnin tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että sponsorointisuhdetta johdetaan aktiivisesti. Tämä on loogista, sillä yleisesti ottaen kaikki liiketoiminta vaatii osaavaa johtamista. Sponsoroinnin johtaminen on prosessi, jossa asetetaan tavoitteet sponsorointisuhteelle ja valitaan sponsorointikohde. Tämän jälkeen toiminta organisoidaan ja sitä aletaan toteuttaa. Lopuksi sponsorointisuhteen tuloksia kontrolloidaan ja mitataan. (Walliser 2003.)

Sponsorointisuhteen onnistumiselle on tärkeää, että johto ymmärtää sponsoroinnin olevan kommunikointi- ja markkinointiväline. Sponsorointi on tärkeä osa yrityksen markkinointi-mixiä ja kokonaisvaltaista markkinointistrategiaa. Sponsorointi ei voi olla irrallinen toiminto, koska kaikkien markkinointi-mixin komponenttien tulee tähdätä samoihin tavoitteisiin. (Thwaites ym. 1998.) Stipp (1998) väittää, että sponsoroinnin imagovaikutukset riippuvat siitä, kuinka hyvin yrityksen muut kommunikaatiovälineet on integroitu sponsoroinnin kanssa. Kirjallisuudesta ei havaittu vastaväitteitä näille näkemyksille.

Sponsoroinnin integraatiota markkinointi-mixiin on usein käytetty erilaisten sponsorointistrategioiden erotteluun (Walliser 2003). Walliser (2003) kertoo kokoelma-artikkelissaan esimerkiksi Piquet'n (1998) käyttäneen markkinointi-mixin integraation tasoa strategioita erotellessaan. Ensimmäinen strategia perustuu näkyvyyden hakemiseen, jolloin sponsoroinnin katsotaan olevan ensisijaisesti mainosfoorumi. Toinen strategia pohjaa siihen, että sponsoroinnilla tähdätään läheiseen assosiaatioon sponsoroinnin kohteen kanssa ja sponsorointi integroidaan muihin kommunikaatiovälineisiin. Kolmannen strategian idea on osallistua aktiivisesti esimerkiksi sponsoroitavaan tapahtumaan, mahdollisesti vaikuttaa sen sisältöön ja integroida sponsorointi täysin osaksi yrityksen markkinointistrategiaa. (Piquet 1998 via Walliser 2003.)

Cornwellin, Royn ja Steinardin (2001) mukaan sponsoroinnille asetettuja tavoitteita ei voida saavuttaa, ellei sponsorointisuhdetta mainosteta ja johdeta aktiivisesti. Heidän mukaansa nämä keinot auttavat brändiä erottumaan kilpailijoista ja lisäävät brändin rahallista arvoa. Viestinnän tärkeyden voi ajatella olevan itsestäänselvyys – miten muuten kuluttaja voisi sponsorointisuhteesta tietää? Tutkimuksessa on aukko siltä osin, millaista viestinnän tulisi olla ja millainen viestintä vaikuttaa parhaalla mahdollisella tavalla brändi-imagoon. Tämä voi johtua siitä, että suurin osa sponsoroinnin tutkimuksesta on ollut kvantitatiivista ja se on keskittynyt sponsoroinnin vaikutusten mittaamiseen (Walliser 2003).

Yksilöurheilun sponsorointia käsittelevässä artikkelissa Amis ym. (1999) kertovat, mitä hyötyä on ryhtyä sponsoroimaan yksilöurheilijoita. Urheilijoita voidaan käyttää apuna tavoitteiden saavuttamiseksi monin eri tavoin. Urheilijat voivat esimerkiksi

osallistua yrityksen tuotekehittelyyn. Tuotekehittely voi avustaa brändi-imagon rakentamisessa, koska kuluttaja yhdistää kyseisen tuotteen ihailemaansa urheilijaan. Pitkälle hyödynnetyissä sponsorointisuhteissa huippu-urheilija nähdään kumppanina ja tärkeänä osana organisaatiota. Ajan kanssa sponsorista ja sponsoroitavasta voi tulla synonyymejä keskenään. Huippu-urheilijan valitseminen sponsorointikohteeksi on parhaimmillaan kokonaisvaltaista, pitkäkestoista strategista toimintaa. Tällöin urheilijan nimellä tehdään tuotteita, hänen ympärilleen rakennetaan kokonaisia tuotekategorioita ja hän osallistuu aktiivisesti yrityksen toimintaan.

Vasta viime aikoina on ymmärretty, että sponsoroinnin tehokkuus perustuu tunteiden herättämiseen (Bal 2010; Mida & Zaiem 2015). Urheilun sponsorointi onkin yksi sponsoroinnin suosituimmista muodoista eikä vähiten sen vuoksi, että urheilun on todettu herättävän erittäin voimakkaita tunteita katsojissa (Broach, Page & Wilson 1995). Tunteilla on positiivinen vaikutus asenteisiin brändiä kohtaan ja siten brändi-imagoa parantava vaikutus. Sponsorointiviestinnän tulisikin tähdätä tunteiden herättämiseen kohderyhmissä. (Morris, Woo, Geason & Kim 2002.)

Sponsorointiin liittyy aina riski, sillä sponsoroinnin kohteen käyttäytymistä ja toimintaa ei voida ennustaa, eikä sponsori voi valvoa tätä toimintaa. Yksilöiden sponsorointi on erityisen riskialtista, sillä yhteistyö on yhden ihmisen toiminnan varassa. Jos urheilija jää kiinni dopingista tai käyttäytyy muuten epäedullisesti, sponsori joutuu välillisesti samojen negatiivisten mielikuvien kohteeksi. (Amis ym. 1999.) Tuoreimpana esimerkkinä tästä voisi käyttää maastohiihtäjä Therese Johaugia, joka jäi kiinni dopingista ja uhkaa Parviaisen (2016) mukaan menettää välinesponsorinsa Fischerin ja muita suuria sponsoreita. Johaugin merkkivaatteet poistettiin jo valikoimasta Suomen ja Ruotsin XXL-urheilukauppaketjun myymälöistä, sillä ketju haluaa erottaa itsensä hiihtäjistä ja negatiivisesta mielikuvasta, joka liitetään tämän vaatemerkkiin (Parviainen 2016).

Walliser (2003) kertoo tutkijoiden tunnistaneen useita keinoja, joiden avulla sponsoroinnin kohdetta voidaan valvoa ja kontrolloida. Kontrolloinnin tarkoituksena on auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, tulosten mittaamisessa ja riskien minimoimisessa. Yrityksillä, joilla on olemassa sponsorointikonsepti, on yleensä myös erillinen sponsorointiosasto. Sponsorointiosasto kohdistaa päätöksenteon

asiantunteville ihmisille. Osaston tehtävänä on kontrolloida ja johtaa yrityksen sponsorointitoimintaa. (Drees 1991 via Walliser 2003.) Sponsoroinnin riskejä on mahdollista hallita laatimalla sopimukset huolellisesti (Reed, Bhargava & Kjaer 2010). Esimerkiksi urheilussa sponsorointisopimuksiin voidaan lisätä erillinen pykälä, joka määrää, että sopimus raukeaa urheilijan jäädessä kiinni doping-rikkomuksesta.

2.5 Sponsoroitavan lajin ja urheilijan valinta

Sponsoroitavan lajin ja urheilijan valinta on kriittinen vaihe, sillä oikein valitut sponsorointikohteet maksimoivat sponsoroinnilla saavutettavat imagohyödyt. Sponsorointikohteen imagon täytyy sopia sponsorin imagoon (level of fit). Mitä parempi havaittu yhteensopivuus on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä toivotut assosiaatiot siirtyvät osaksi brändi-imagoa. Imagon siirtyminen voi siirtyä myös toiseen suuntaan, sponsorilta sponsoroitavalle urheilijalle. Imagon siirtymistä ei tapahdu vain yksilön ja brändin välillä, vaan myös brändin laajennuksessa (brand extension) brändiltä brändille. (Smith 2004; Prendergast ym. 2016.)

Imagon siirtymiseen vaikuttaa suuresti myös sponsoroitavan kohteen brändi-imagon voima. Esimerkiksi jos Nike sponsorisi sekä jalkapallon supertähti Cristiano Ronaldoa, että tuntemattomampaa jalkapalloilija Antoine Griezmannia, olisi imagon siirtyminen todennäköisesti suurempaa Cristiano Ronaldon kohdalla. Tämä johtuu siitä, että Cristiano Ronaldon brändi-imago on ainutlaatuisempi ja voimakkaampi. Mitä voimakkaampi brändi-imago sponsorointikohteella on, sitä suurempi imagon siirtyvyys on sponsorille. (Smith 2004.)

Imagon siirtymisen edellytys on sponsorin ja sponsorointikohteen yhteensopivuus ja sponsorointisuhteen loogisuus. Kuluttaja arvioikin kirjallisuuden mukaan sponsorointisuhdetta kahdella perusteella: sopivuudella (fit) ja laadulla (quality). Sopivuus vertaa sponsorin ja sen kohteen sopivuuden tasoa. (Smith 2004.) Keller (1993) listaa kuusi yleistä sopivuuden tasoa. Smith (2004) muokkasi sopivuuden

tasot tapahtumasponsorointiin sopiviksi. Kehitimme tasoja edelleen yksilöurheilun sponsorointiin sopiviksi.

- Tuoteominaisuustaso: Tuotteita käytetään samassa kontekstissa, esimerkiksi golfmailavalmistaja Callaway sponsoroi golfpelaaja Phil Mickelsonia. Kuluttajat näkevät, miten sponsorin tuote toimii käytössä.
- Käyttäjämielikuva: Samantyylinen ihminen käyttää molempia brändejä. Yksilöurheilun sponsoroinnissa tämä tarkoittaisi, että ihminen, joka seuraa golfia ja golfpelaajia, olisi myös Hugo Bossin potentiaalinen tai jo olemassa oleva asiakas.
- Brändipersoonallisuus: Brändien nähdään olevan samalla tavalla esimerkiksi innovatiivisia tai leikkisiä, eli brändien persoonat vastaavat toisiaan. Tästä toimii hyvänä esimerkkinä Red Bull, joka sponsoroi extreme-lajien urheilijoita.
- Toiminnalliset edut: Brändit tarjoavat samankaltaisia, esimerkiksi terveyteen liittyviä etuja käytössä. Tätä yhteensopivuuden tasoa ei voida arvioida yksilön kohdalla, sillä henkilöbrändi eroaa palvelu- ja tuotebrändeistä. Henkilö ei ole kulutushyödyke, josta voidaan saada toiminnallisia etuja. Tätä voi arvioida lajin tasolla, mutta ei yksilötasolla. Esimerkiksi urheiluravinnebrändi Maxim sponsoroi Suomen hiihtomaajoukkuetta.
- Kokemuseräiset edut: Brändit luovat samantasoisia tunnesiteitä tai aistinautintoja. Tämän tason yhteensopivuutta ei voida arvioida yksilöiden kohdalla, mutta lajin kohdalla kylläkin. Esimerkiksi golfin pelaaminen voidaan liittää rentoutumiseen. Rentouttavia lomamatkoja tarjoava yritys voisi sponsoroida golfia, jolloin tämän tason yhteensopivuus olisi hyvä.
- Symboliset edut: Molemmat brändit vetoavat kuluttajan minäkuvaan statuksen, arvovaltaisuuden tai eksklusiivisuuden kautta, esimerkiksi Rolex sponsoroi tennispelaaja Roger Federeriä. Tennis lajina edustaa eksklusiivisuutta ja Federeriä pidetään lajin kuninkaana. Rolex taas tunnetaan kalliista ja eksklusiivisista kelloistaan, mikä tekee sponsorointiparista erittäin yhteensopivan symbolisten etujen tasolla.

Sponsorintisuhte voi olla yhteensopiva useammalla sopivuuden tasolla. Mitä suurempi sopivuus brändien assosiaatioiden välillä on, sitä todennäköisemmin nämä assosiaatiot siirtyvät kohteelta sponsorille (Smith 2004). Coca-Cola ja FIFA World Cup ovat yhteensopiva sponsorointipari kokemusperäisten assosiaatioiden ja käyttäjämielikuvan tasolla, mutta epäsoivia toiminnallisten etujen tasolla. Spence ja Brucks (1997) ovat todenneet, että mitä enemmän tietoa kuluttajalla on sponsorin ja sponsoroitavan brändeistä, sitä helpommin kuluttajat löytävät epäjohdonmukaisuuksia sponsorin ja sponsoroitavan kohteen väliltä. Mitä enemmän kuluttajilla on sponsoroitavasta brändistä tietoa, sitä vähemmän mahdollisia sopivia sponsoreita on.

Sopivuuden lisäksi sponsorointikohteen laatu vaikuttaa sponsorintisuhteen yhteensopivuuteen kuluttajan silmissä. Kun sponsorointikohde koetaan laadultaan hyväksi, eli se on esimerkiksi arvostettu ja korkeaprofiilinen, ei sponsorin sopivuuden tasojen puute välttämättä haittaa. Imago siirtyy sopivuuden puutteesta huolimatta sponsorille. Imagon siirtyminen on kuitenkin pienempää kuin tilanteessa, jossa sponsori koetaan sopivaksi. (Smith 2004.) Tapauksissa, joissa sponsori (esim. Volvo – turvallinen perheauto) yrittää luoda uutta imagoa itselleen, imagon siirtymistä voi auttaa laadukas sponsorointikohde (esimerkiksi Valentino Rossi – nopeita ja kalliita autoja rakastava pahapoika). Tässä tapauksessa Volvo ja Valentino Rossi eivät sopivuuden tasoilla ole yhteensopivia. Jos Volvo pyrkisi muuttamaan imagoaan enemmän BMW:n ja Porschen imagon suuntaan, Valentino Rossin sponsorointi voisi toimia osana strategiaa.

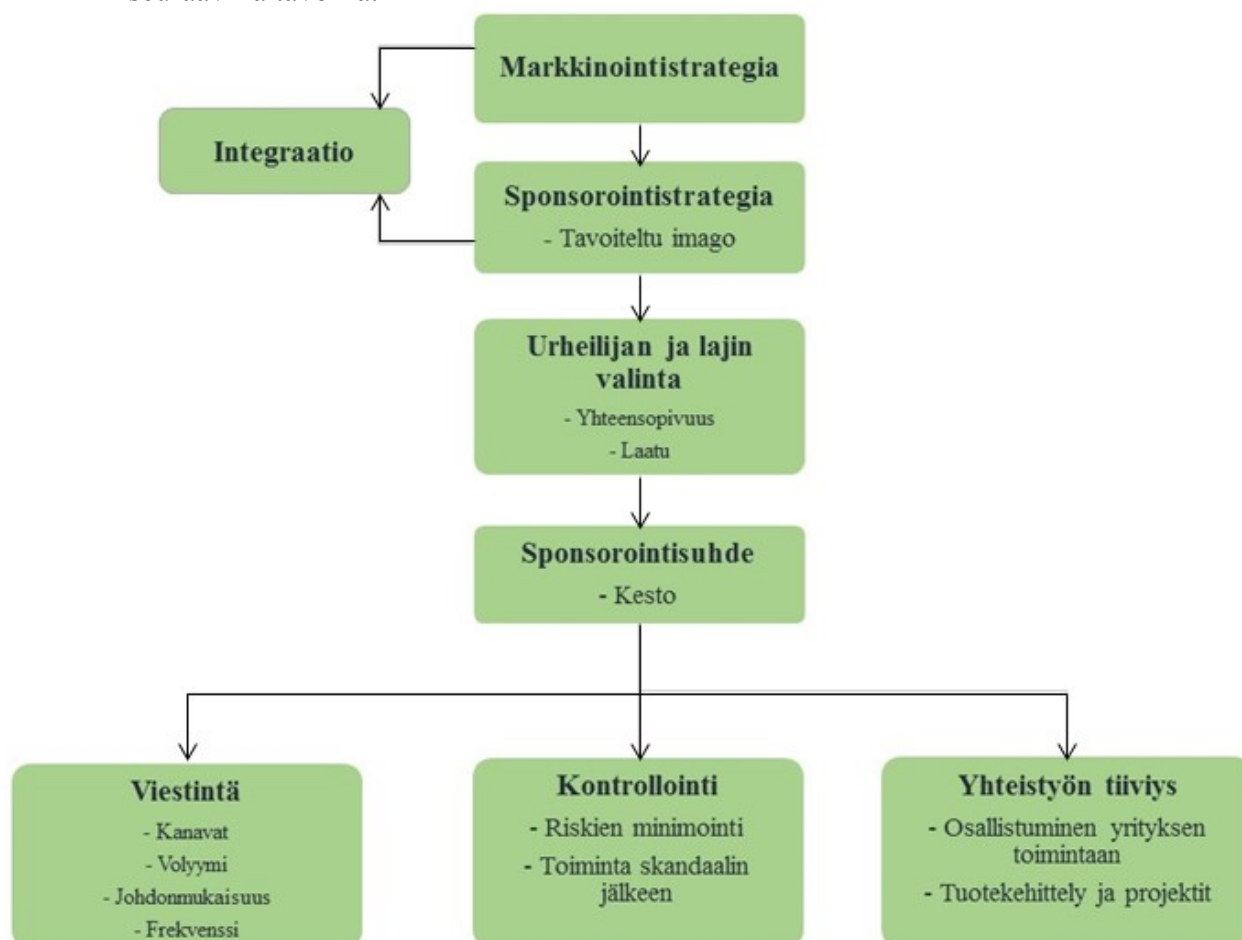
Tutkijat ovat tunnistaneet useita valintakriteerejä, joita yritykset pohtivat sponsoroitavaa kohdetta valitessaan. Walliser (2003) kokoaa nämä kriteerit laajassa kirjallisuuskatsauksessaan. Tärkeää on pohtia sponsorin tuotteiden ja palveluiden yhteensopivuutta sponsoroitavan kohteen kanssa sekä arvioida potentiaalisen sponsorointikohteen suosiota ja imagoa. Sponsorointikohteen halukkuus tehdä yhteistyötä pitkällä tähtäimellä on tärkeää, sillä sponsoroinnin tavoitteita on vaikea saavuttaa ilman jatkuvaa yhteistyötä.

Walliserin (2003) mukaan tutkijat tähdentävät, että yritysten kannattaa arvioida, millainen on mahdollisen sponsorintisuhteen kontaktitiheys ja -laatu. Pitää

tarkastella, kuinka useasti sponsorointikohteeseen voidaan olla yhteydessä ja miten tehdä yhteistyötä sponsoroitavan tukijoukon kanssa. Sponsorointisuhteen oletetut kustannukset ja hyödyt tulisi myös arvioida ennen suhteeseen ryhtymistä. Sponsorintisopimuksen laatimisen yhteydessä määritellään, millaiset oikeudet sponsorilla on urheilijan suhteen. Sponsoroinnin tärkeänä kriteerinä tutkijat peräävät mahdollisuutta integroida sponsorointi osaksi markkinointistrategiaa.

2.6 Teorian yhteenveto

Tutkimme brändi-imagon rakentumisprosessia yksilöurheilun sponsoroinnin avulla. Käytämme sanaa rakentaminen, koska imagon rakentaminen yksilöurheilun sponsoroinnin avulla on prosessi. Analysoimme tapausta muodostamamme teoreettisen viitekehyskuvion (kuvio 1) avulla. Olemme koostaneet kuvion itse etsimällä tapahtumasponsoroinnin kirjallisuudesta brändi-imagoon vaikuttavia asioita. Kaikki muut kuvion osat ovat teoriassa tunnistettuja, paitsi yhteistyön tiiviys. Pyrimmekin tutkimuksessamme tutkimaan miten tapausyritys käyttää sponsoroitavia hyödykseen ja onko näillä yhteistyön tavoilla rooli brändi-imagon rakentamisessa. Brändi-imagon rakentumisprosessi noudattelee sponsoroinnin johtamisprosessia, jossa sponsorointisuhteelle asetetaan tavoitteet, valitaan sponsorointikohde, organisoidaan ja toteutetaan sponsorointi sekä kontrolloidaan sponsorointisuhdetta (Walliser 2003). Johtamisprosessi tähtää sponsorin brändi-imagon rakentamiseen seuraavilla tavoilla.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys. Brändi-imagon rakentumisprosessi.

Brändi-imagon rakentamisprosessi lähtee liikkeelle tavoitteiden asettamisesta sponsorointisuhteelle. Tavoite on tässä tapauksessa brändi-imagon rakentaminen. Kuvio kokoaa tärkeimmät brändi-imagon rakentumiseen sekä sen siirtymiseen vaikuttavat tekijät. Teoreettinen viitekehys perustuu suurilta osin tapahtumasponsoroinnin teorioille. Pyrimme tutkimaan soveltuvatko tapahtumasponsoroinnin teoriat myös yksilöurheilun sponsorointiin. Pohtiessamme tapahtumasponsoroinnin teorioita, emme havainneet syitä miksi nämä teoriat eivät sopisi myös yksilöurheilun sponsorointiin. Strategisuus eli suunnitelmallisuus on tärkeää kaikessa liiketoiminnassa. Ainoana ongelmana koimme yhteensopivuuden kaksi tasoa. Toiminnallisia etuja ja kokemuseräisiä etuja ei voida arvioida yksilöiden kohdalla, sillä yksilö ei ole tuote tai palvelu urheilutapahtumien lailla.

Kun tavoiteltu imago on asetettu, luodaan sponsorointistrategia sen saavuttamiseksi. Sponsorointistrategian tulisi olla täysin yhteneväinen yritys- ja markkinointistrategian kanssa. Ilman tätä sponsorointi on vain irrallinen toiminto, joka ei palvele yrityksen tavoitteita. (Walliser 2003.)

Toisessa vaiheessa valitaan sponsorointikohde. Kaksi tärkeintä imagon siirtymiseen vaikuttavaa attribuuttia ovat sopivuus ja laatu. Mitä parempi havaittu yhteensopivuus (fit) ja laatu (quality) sponsorointikohteella on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä toivotut assosiaatiot siirtyvät osaksi brändi-imagoa. (Smith 2004).

Amis ym. (1999) huomauttavat, että sponsorointisuhteen tulee olla pitkäkestoinen ja jatkuvasti kehittyvä, jotta imago rakentuisi mahdollisimman tehokkaasti ja pysyvä kilpailuetu saavutettaisiin. Molempien sponsoroinnin osapuolten tulee sitoutua pitkäaikaisesti toimimaan yhdessä molempia osapuolia hyödyttävästi. Sponsorointisuhteen alakategorioita ovat suhteen viestintä, kontrollointi ja yhteistyön tiiviys. Erikseen yhteistyön tiiviyyttä ei ole mainittu imagoa parantavana asiana, mutta on mainittu, että urheilijoita voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi tuotekehittelyssä tai erinäisissä projekteissa. Amis ym. (1999) mainitsivat, että vain taivas on rajana sponsorointisuhteen hyödyntämiselle.

Ilman jatkuvaa ja johdonmukaista viestintää sponsorointisuhteen tavoitteita ei voida saavuttaa (Cornwell ym. 2001). Urheilusponsoroinnin tehokkuus perustuu sen

kykyyn herättää tunteita. Sponsorointiviestinnän tulisikin pyrkiä vaikuttamaan kuluttajiin emotionaalisesti. (Bal 2010; Mida & Zaiem 2015.) Sitä ei ole tutkittu, millaista viestinnän tulisi olla sisällöltään, jotta brändi-imago voisi siirtyä mahdollisimman tehokkaasti.

Sponsorointisuhteen kontrollointi on olennainen osa sponsoroinnin johtamista (Walliser 2003.) Sponsoroinnin riskit tulee minimoida esimerkiksi laatimalla yksityiskohtaiset sopimukset urheilijoiden kanssa (Reed ym. 2010).

3 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelmaosiossa käymme aluksi läpi tutkimusmenetelmämme, jonka jälkeen perustelemme tutkimuskohteen valinnan. Tämän jälkeen kuvailemme tutkimusaineistoamme ja sitä kuinka aineisto kerättiin. Kappaleen lopuksi kuvailemme analyysimenetelmiämme ja analyysiprosessin etenemistä.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Teemme aiheestamme kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on pääasiallisesti lisätä ymmärrystä tutkimuskohteen toiminnasta erittelemällä tutkimusaineistoa, ei kontrolloida tai selittää sen toimintaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 16). Tutkimusstrategiana käytämme tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta on jo pitkään käytetty kauppatieteissä (Koskinen ym. 2005: 154). Tutkimus on kuvaileva tutkimus, sillä tarkoituksenamme on kuvailla, miten tapausyrityksemme Hugo Bossin brändi-imagon rakentaminen mediassa näyttäytyy yksilöurheilun sponsoroinnin avulla. Tapaustutkimus on hyödyllinen strategia, sillä yksilöurheilun sponsoroinnin brändi-imagon rakentamiseen vaikuttavista aspekteista ei juurikaan ole tehty tutkimusta.

Tapaustutkimusta käytetään tutkimusstrategiana, kun tutkimuksessa keskitytään ajankohtaisiin ilmiöihin (Yin 2003: 12). Sponsorointi on ajankohtainen ilmiö, joka kasvattaa vuosi vuodelta suosiotaan muiden markkinoinnin keinojen kustannuksella. Tapaustutkimusta suositellaan käytettävän myös silloin, kun tutkija ei voi vaikuttaa tutkimuskohteen käyttäytymiseen. Tutkimme imagon rakentumista, johon emme itse voi vaikuttaa. Lisäksi tutkimuskysymyksen muoto vaikuttaa strategian valintaan: miten ja miksi – kysymyksiä on luontevaa lähteä tutkimaan käyttämällä tapaustutkimusta (Yin 2003: 5).

3.2 Tutkimuskohteen valinta ja tapausyrityksen kuvaus

Tapaustutkimuksemme tutkimuskohde on Hugo Boss, erityisesti miesten muotiin keskittyvä high-end muotitalo. Tutkimme Hugo Bossia sponsorina, jonka tavoitteena on yksilöurheilun sponsoroinnin avulla kehittää brändi-imagoaan. Tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä tyypillisen monikansallisen yrityksen harjoittamasta yksilöurheilun sponsoroinnista. Valitsimme tutkimukseen vain yhden tapausyrityksen tutkielman laajuusvaatimuksien sekä aikarajoitteiden takia. Yksi tapaus on kuitenkin riittävä, koska ilmiötä ei ole tutkittu aiemmin. Hugo Boss on tyypillinen esimerkki yksilöurheilun sponsorointia harjoittavasta monikansallisesta yrityksestä, joten sitä tutkimalla ilmiöstä voidaan saada kattava kuva.

Tutkimme tapausyrityksen osana kahta sponsorointisuhdetta. Pääanalyysin kohde on siis Hugo Boss, mutta tutkimme syvällisemmin Hugo Bossin sponsorointisuhdetta purjehtija Alex Thomsoniin ja golfpelaaja Henrik Stensoniin. Tämä mahdollistaa tarkan kuvauksen tekemisen yksilöurheilijan ja sponsorin välisestä sponsorointisuhteesta ja rajaa muuten laajaa tutkimusaineistoa. Valitsimme urheilijat sen perusteella, että heistä löytyi eniten materiaalia.

Eräs syy tapausyrityksen valintaan on myös se, että Hugo Boss on pörssiyhtiö, joten sen täytyy jakaa osakkeenomistajilleen paljon tietoa liiketoiminnastaan. Tästä syystä voimme tehdä päätelmiä siitä, kuinka yhteneväinen Hugo Bossin markkinointistrategia on ulospäin näyttäytyvän sponsorointisuhteen kanssa.

Päädyimme valitsemaan Hugo Bossin, sillä se on tunnettu kansainvälinen yritys, sekä näkyvä urheilijoiden sponsori maskuliinisiksi luokitelluissa urheilulajeissa. Hugo Bossin suuri sponsorointibudjetti mahdollistaa sponsoroitavan urheilijan tehokkaan hyödyntämisen. Tärkein syy valintaan on se, että Hugo Boss pitää brändi-imagon kehittämistä sponsoroinnin tavoitteenaan.

Hugo Boss

Hugo Boss on vuonna 1924 perustettu saksalainen muotitalo. Sen tuotteet kuuluvat ylempään premium-segmenttiin ja se onkin yksi tämän segmentin markkinajohtajista.

Hugo Boss työllistää 14 tuhatta työntekijää ja sen liikevaihto oli vuonna 2015 2,8 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Yrityksen päämaja sijaitsee Saksan Metzingenissä. (Hugo Boss Group 2016d.)

Hugo Boss -brändiportfolio koostuu neljästä brändistä: Boss, Boss Orange, Boss Green ja Hugo. Boss-ydinbrändi sisältää miesten pukuja, naisten iltapukuja ja muita elegantteja ja sivistyneitä asuja. Boss Orange taas on Hugo Bossin edullisin kokoelma sisältäen rennon tyylikkäitä arkivaatteita. Boss Green on Hugo Bossin urheiluvaatekokoelma. Tämä laadukkaita ja tyylikkäitä urheiluvaatteita sisältävä kokoelma on Hugo Bossin tapa erottautua kilpailijoistaan. Hugo taas on suunnattu urbaaneille ja kokeileville pukeutujille. (Hugo Boss Group 2016a; Hugo Boss Group 2015b.)

Hugo Bossin sponsorointibudjetista ei ole saatavilla tarkkoja tietoja. Yrityksen markkinointikustannukset, joihin sponsoroinnin kustannukset sisältyvät, olivat noin 190 miljoonaa vuonna 2015 (Hugo Boss Group 2015a). The Daily Sailin (2010) haastattelussa Hugo Bossin sponsorointijohtaja Till Pohlmann ei halunnut paljastaa tarkkoja summia, mutta arvioi, että sponsorointibudjetista noin 40 prosenttia allokoidut Formula 1:een ja noin 30 prosenttia purjehdukseen. Nämä kaksi lajia vievät leijonanosan Hugo Bossin sponsorointibudjetista.

3.3 Aineiston kerääminen

Käytimme aineiston keräämisen apuna tapaustutkimussuunnitelmaa. Suunnitelman pohjana toimi muodostamamme yrityksen brändi-imagon rakentumisprosessia noudatteleva teoreettinen viitekehys (Yin 2003: 67). Suunnitelma auttaa jättämään pois tarpeettoman aineiston. Teoreettinen viitekehys auttaa myös organisoimaan tutkimuksen rakenteen ja löytämään vaihtoehtoiset selitykset tapahtumille. (Yin 2003: 69.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esitetään tutkimuksessa käytettyjen aineistojen määrä ja aikajänne aineistolähteittäin.

Taulukko 1. Aineiston määrä aineistolähteittäin ja julkaisujen aikajänne

Tyyppi ja aikajänne	Kpl
Hugo Bossin julkaisemat viralliset tiedotteet (2012–2016)	12
Internetlehtien artikkelit (2009–2016)	17
Hugo Boss yhtiön internetsivujen sisällöt (2015–2016)	10
Hugo Bossin kotisivut (2016)	2
Urheilijoiden kotisivut (2016)	2
Tilastolliset lähteet (2016)	3
Yhteistyökumppaneiden julkaisut (2016)	2
Youtube (2016)	12
Twitter (2016)	2
Blogit (2012–2016)	5
Muut internetsivut (2016)	2
Yhteensä	69

Aineistona tutkimuksessa käytettiin kolmea todistusaineiston lähdettä: dokumentteja, arkistomateriaaleja sekä suoraa havainnointia sosiaalisessa mediassa (Yin 2003: 86). Sosiaalisen median viestintää havainnoitiin 30.10.–28.11.2016. Tarkempi yhteenvedo näistä aineistoista esitetään tutkimuksen tuloksissa viestintää käsittelevässä kappaleessa. Dokumentteina käytettiin julkisesti tapausyrityksestä saatavilla olevaa materiaalia, kuten lehtiartikkeleita ja sosiaalisen median sisältöjä, sekä aikaisempia tutkimuksia yrityksestä. Arkistomateriaaleja olivat muun muassa yrityksen vuosikertomukset ja yrityksen julkaisemat lehdistötiedotteet. Tutkimuksen laatua pyritään parantamaan käyttämällä useita eri aineistolähteitä. Tallennamme myös kaiken tutkimuksessa käyttämämme aineiston mahdollista myöhempää käyttöä varten. Tällöin muilla tutkijoilla on halutessaan mahdollisuus toistaa tutkimus.

Aineistoa kerättiin internethauilla. Koostimme aineiston siten, että keräsimme aineistoa teorian pohjalta muodostettuihin kategorioihin: markkinointistrategia ja

sponsorointistrategia, sponsoroitavan urheilulajin ja urheilijan valinta, sponsorointisuhteen viestintä, sponsorointiyhteistyön tiiviys ja sponsorointisuhteiden kontrolloiminen. Aloitimme aineiston keruun etsimällä mahdollisimman paljon tietoa ja materiaalia pääasiassa Google-hakukoneen avulla. Aineiston koettiin saturoituneen, kun uutta tietoa ei enää tullut esille vaan aineisto alkoi toistaa itseään.

3.4 Analyysi

Yleinen analyttinen strategiamme on pohjata analyysi esittämällemme teoreettiselle viitekehykselle (Yin 2003: 111). Käytämme tutkimuksessamme abduktiivista logiikkaa. Tutkimus ei siis ole vain aineisto- tai teorialähtöinen, vaan se on teorian ja empirian vuoropuhelua. (Dubois & Gadde 2002.) Analyysimme alkaa teoreettisella esiymmärryksellä, joka on lähtökohtana empiirisen aineiston tulkinnalle. Teoreettinen ymmärrys kehittyy analyysin edetessä. Olemme teorian pohjalta kehittäneet kuvion, johon teemme muutoksia tutkimuksen edetessä ja empiirisen ymmärryksen kehittyessä.

Tekstimuotoisen aineiston analyysin apuna käytettiin aineiston koodaamista. Tärkeitä teemoja saatiin näin tunnistettua aineistosta. Kuva- ja videoaineistoa analysoitiin havainnoimalla sekä suorittamalla aineistolle sisällönanalyysi. Analyysi noudatteli hierarkkista brändi-imagon rakentumisprosessia. Ensin pyrittiin tunnistamaan asioita yläteemoihin liittyen, kuten esimerkiksi markkinointi- ja sponsorointistrategiaan. Tämän jälkeen pyrimme tunnistamaan asioita strategioiden alateemoihin liittyen, kuten strategian tavoitteisiin ja strategian jalkauttamiseen.

Imagon rakentumisprosessin ensimmäistä vaihetta analysoimme siten, että vertailimme Hugo Bossin strategian yhtymäkohtia sponsorointistrategiaan. Analyysin pohjana toimi sponsoroinnin integraation taso markkinointi-mixiin. Vertailimme myös yleisen brändistrategian imagotavoitteita sponsorointistrategian imagotavoitteisiin.

Analyysin toinen vaihe keskittyy Hugo Bossin urheilulajien ja sponsoroitavien urheilijoiden valintaan. Analysoimme urheilijoiden ja lajien sopivuutta ja laatua

Smithin (2004) mallia mukaillen. Käytämme Kellerin (1993) listaamia assosiaatioiden tasoja analysoidessamme Hugo Bossin ja sen sponsoroitavien välistä yhteensopivuutta. Olemme muokanneet tasoja yksilöurheiluun soveltuviksi. Käytämme analyysissä hyväksemme omaa asiantuntevuuttamme, sillä toinen tutkijoista on pelannut golfia maajoukkueetasolla ja tuntee lajin läpikotaisin.

Kolmannessa vaiheessa keskityttiin sponsorointisuhteiden kuvaamiseen. Arvioimme valitsemiemme urheilijoiden (Stenson ja Thomson) suhdetta Hugo Bossiin. Tarkastelimme suhteiden kestoa. Jaottelimme sponsorointisuhteet alakategorioihin, joita olivat viestintä, suhteiden kontrolloiminen ja yhteistyön tiiviyn taso. Tällä tavalla pystyimme paremmin analysoimaan sponsorointisuhteiden eri osa-alueita. Sponsoroinnin viestintää analysoitiin seuraamalla sosiaalisen median viestintää neljän viikon ajan ja keräämällä löydökset taulukkoon. Analysoimme viestinnän jakautumista ja viestinnän sisältöä. Analysoimme vain sponsorin ja sponsoritavan viestintää. Yhteistyön tiiviyyttä analysoidessamme pyrimme tunnistamaan erilaiset yhteistyötavat, joilla brändi-imagoa pyritään rakentamaan. Kontrollointia analysoitiin siten, että yritimme tunnistaa mediassa näyttäytyvät tavat kontrolloida sponsorointisuhdetta.

Analyysin pohjalta kuviota muutettiin siten, että urheilijan ja lajin valinta -kategoriaan tehtiin yksi lisäys: pääsy käsiksi yrityksen kohderyhmiin sosiaalisen median kautta. Yksi sponsorointisuhteen alakategorioista oli kontrollointi. Tähän kategoriaan lisättiin maininta investoinnin suuruuden vaikutuksesta kontrollin tasoon. Kuvioon lisättiin nuolet kuvaamaan viestinnän ja yhteistyön kontrollia. Sponsorointisuhteen viestintäalakategoriaa täydennettiin lisäämällä viestinnän sisältöä kuvaavia teemoja. Viimeinen sponsorointisuhteen alakategoria muutti nimeään. Yhteistyön tiiviyydestä tuli yhteistyön tavat, sillä tämä kuvasi mielestämme paremmin kategoriaan kuuluvia asioita. Yhteistyön tapoihin lisättiin vielä yhteissponsoreiden rooli yhteistyön eri tavoissa. Uutena havaintona kuvioon lisättiin sisältömarkkinointi. Viestintä ja yhteistyön tavat tähtäävät sisällön tuottamiseen sponsoritavan urheilijan kanssa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa kerrotaan empiirisen analyysin tulokset. Tulokappale on jaoteltu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, jonka mukaan aineisto analysoitiin. Jokaisessa osiossa esitellään myös havainnot, joita ei teoriaosuudessa ollut tunnistettu.

4.1 Markkinointistrategia ja Sponsorointistrategia

Yrityksen strategian ja sponsoroinnin integraatio ja yhdenmukaisuus ovat teorian mukaan välttämättömiä onnistuneelle sponsorointisuhteelle (Thwaites ym. 1998). Teoria on peräisin tapahtumien sponsorointia käsittelevästä kirjallisuudesta. Aineiston perusteella havaittiin, että sponsoroinnin ja strategian yhteneväisyys näyttää toteutuvan myös yksilöurheilun sponsoroinnissa. Yksilöurheilijoiden sponsorointia ei nähdä pelkkänä imagoa parantavana projektina.

Hugo Boss niputtaa markkinoinnin ja sponsoroinnin tiukasti yhteen edistämään kahta päämäärää, brändin tunnettuutta ja brändi-imagoa. Sponsorointi on myös integroitu tehokkaasti muihin markkinointivälineisiin, sillä sponsoroinnin viestinnässä käytetään useita kanavia. Markkinoinnin ja sponsoroinnin voidaan havaita olevan hyvin johdonmukaisia. Hugo Boss on kuitenkin muotitalo. Miten yritys kokee urheilun sponsoroinnin hyödylliseksi? Hugo Boss kertoo eksklusiivisten urheilulajien sponsoroinnin korostavan tärkeitä yhtäläisyyksiä muodin ja taiteen välillä. Näitä yhtäläisyyksiä ovat suunnittelu, esteettisyys ja luovuus.

”Intensiivinen markkinointi ja urheilun sekä kulttuuritapahtumien sponsorointi edistävät Hugo Bossin maailmanlaajuista tunnettuutta ja sen brändien imagoa.” (Hugo Boss Group, sponsorointi 2016i)

”Vaateuksen lisäksi keskitymme eksklusiivisten urheilulajien sponsorointiin, kuten Formula 1:een, golfiin ja purjehdukseen. Nämä lajit ovat ideaalisia siirtämään brändiarvojamme, kuten intohimo, täydellisyys ja tarkkuus. Urheilun sponsorointi korostaa yhtäläisyyksiä taiteen ja muodin välillä suunnittelun, esteettisyyden ja luovuuden osalta. ... Nämä toimet korostavat brändiemme viehättävyyttä ja hyväksyntää kohderyhmiemme parissa ja herättävät tunteita.” (Hugo Boss Group, ura 2016b)

Hugo Bossin strategisesti tärkeimmät markkina-alueet ovat Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia (Kiina). Havaitsimme, että Hugo Boss sponsoroi urheilijoita, jotka edustavat kaikkia keskeisimpiä markkina-alueita. Golfissa Hugo Boss sponsoroi 16 urheilijaa, joista eurooppalaisia on kahdeksan, yhdysvaltalaisia neljä ja aasialaisia kolme urheilijaa. Yksi sponsoroitava urheilija on Brasiliasta. Etelä-Amerikka ei ole Hugo Bossin keskeisiä markkina-alueita, missä imagon kehittäminen olisi keskeisenä tavoitteena.

Hugo Boss keskittyy strategiassaan miesten muotiin, sillä suurin osa tuloista tulee tältä segmentiltä (Hugo Boss Group 2015a). Sponsorointi sopii yhteen hyvin tämän kanssa, koska Hugo Bossin sponsoroimat lajit ovat maskuliinisia: jalkapallo, moottoriurheilu, golf ja purjehdus. Hugo Boss myös sponsoroi ainoastaan miesurheilijoita.

Hugo Boss pyrkii digitalisaation avulla tehostamaan toimintojaan ja tavoittamaan kohderyhmiään. Yhteensopivuus havaittiin myös tällä osa-alueella, sillä sponsorointi on näkyvästi läsnä Hugo Bossin digitaalisissa kanavissa ja sosiaalisessa mediassa.

Innovaatiot ovat strategiassa keskeisessä roolissa toimintojen kehittämisessä. Sponsorointistrategiassa tämä näkyy siten, että urheilijoiden sponsoroinnissa käytetään brändiä Boss Green, jonka tavoiteltu imago on innovatiivinen ja dynaaminen. Hyvänä esimerkkinä innovatiivisuudesta toimii Hugo Bossin Alex Thomsonille rakennuttama kilpapurjehdusvene, joka on viimeisintä tekniikkaa.

Teorian mukaan tunteiden herättäminen on eräs urheilusponsoroinnin tärkein tehokkuuden aikaansaaja (Bal 2010; Mida & Zaiem 2015). Hugo Boss mainitsee vuoden 2020 kasvustrategiassaan, että ydinbrändin tavoitteiden saavuttamiseksi asiakkaat täytyy saada sitoutettua tunteen tasolla. Kiehtovat sponsorointisuhteet avustavat tunteiden herättämisessä luomalla kuluttajille arvokasta sisältöä ja luomalla kokemuksia.

"Yhtiö keskittää brändikommunikaatiotoimintonsa ydinbrändiin ilmaistakseen brändin asemointia asiakkaiden inspiroimisessa kohti menestystä tunteisiin vetoavalla tavalla. Hugo Boss keskittyy tuotteiden laatuun, kiehtoviin

sponsorointisuhteisiin, brändiperinteisiin ja pätevyyteen muodin alalla.”
(Hugo Boss Group, vuosikertomus 2015a)

Taulukko 2. Hugo Bossin strategian osa-alueet ja integraation taso sponsorointistrategiaan.
Lähde: Hugo Boss Group vuosikertomus (2015a) ja strategian kehityssuunnitelma (2016f)

Ydinalueet	Yritysstrategia	Sponsorointistrategia	Integraation taso
Tavoite	Tarkoitus kasvattaa ydinbrändien BOSS ja HUGO tunnettuutta ja haluttavuutta Boss Green brändin tavoiteltu imago on innovatiivinen ja dynaaminen Johdonmukainen globaali brändi-imago	Brändin tunnettuuden lisääminen ja brändi-imagon kehittäminen Sponsoroidut urheilijat edustavat brändiarvoja kuten dynaamisuus, täsmällisyys ja täydellisyys Johdonmukainen viestintä sponsorointisuhteesta	Täydellinen integraatio markkinointistrategiaan
Tärkeimmät markkina-alueet	Eurooppa, Aasia (Kiina), Pohjois-Amerikka	Sponsoroidut urheilijat edustavat kaikkia keskeisiä markkina-alueita	Täydellinen integraatio
Jalkauttaminen	Hintatasojen harmonisointi kaikilla markkina-alueilla Digitalisaatio ja prosessien kiihdyttäminen	Sponsorointi avustaa globaalin brändi-imagon kehittämisessä Digitaalisen sisällön tuottaminen sponsoroinnin avulla	Täydellinen integraatio
	Fokus miesten pukeutumisessa Innovaatio keskeisessä roolissa toimintojen tehostamisessa Asiakkaiden sitouttaminen emotionaalisesti	Maskuliinisuutta edustavien lajien sponsorointi Innovatiiviset projektit yhteistyössä sponsoroitavien kanssa Kiehtovat sponsorointisuhteet joiden avulla tuotetaan tunteisiin vetoavaa sisältöä	

Yllä oleva taulukko esittää tärkeimmät havainnot vuoden 2015 strategian osa-alueista ja integraation tason sponsorointistrategian kanssa. Hugo Bossin strategiasarakkeen tiedot ovat peräisin Hugo Bossin vuosikertomuksesta 2015 ja strategian kehityssuunnitelmasta 2016. Sponsorointistrategiasarakkeen tiedot perustuvat tutkijoiden omaan analyysiin. Integraation taso kuvaa sponsoroinnin integraatiota

markkinointi-mixiin ja yleiseen yrityksen strategiaan (Piquet 1998 via Walliser 2003). Teorian mukaan sponsoroinnin tavoitteet (imagon kehittäminen) voidaan saavuttaa vain jos sponsorointi on linjassa yrityksen markkinointistrategian kanssa. Teoriaosuudessa esittelimme Piquet'n (1998) tapahtumasponsoroinnin kolme strategiaa. Sofistikoituneimmassa strategiassa yritys osallistuu aktiivisesti sponsoroitavaan tapahtumaan, mahdollisesti vaikuttaa sen sisältöön ja integroi sponsoroinnin täysin osaksi markkinointistrategiaansa. Sama strategia sopii Hugo Bossin yksilöurheilun sponsorointiin, koska Hugo Bossin sponsorointi ja strategia käyvät kaikilta osin hyvin yhteen ja epäjohdonmukaisuuksia sponsoroinnin ja strategian välillä ei havaittu. Kaikki tärkeimmät strategiset elementit olivat selkeästi tunnistettavissa sponsorointistrategiasta.

4.2 Urheilijan ja lajin valinta

Lajin valinta

Hugo Bossin sponsorointistrategia perustuu yrityksen brändi-imagoon sopivien lajien ja urheilijoiden sponsorointiin. Hugo Boss näyttäytyy mediassa laadukkaana, ajattomana ja yksinkertaisen tyylikkäänä brändinä. He itse taas kuvailevat ydinbrändiään aidon ja hillityn luksuksen ruumiillistumaksi. Hugo Boss sponsoroi golfia, moottoriurheilua, purjehdusta ja jalkapalloa. Kuvio 2. tiivistää Hugo Bossin sponsorointiportfolion perustiedot. Kuvio on koottu Hugo Bossin (2016i) internetsivujen urheilusponsoroinnista kertovan osion perusteella.



Kuvio 2. Hugo Boss Sponsorointiportfolio. Lähde: Hugo Boss Group, sponsorointi (2016i)

"Jotta brändiarvoja, kuten dynaamisuutta, täydellisyyttä ja täsmällisyyttä, voitaisiin ihanteellisesti ilmaista, Hugo Bossin sponsorointitoiminnot keskittyvät golfiin, moottoriurheiluun, purjehdukseen ja jalkapalloon." (Hugo Boss Group, urheilusponsorointi 2016i)

"Täydellisyys, menestys ja eleganttius: nämä ovat arvoja, jotka Hugo Boss jakaa purjehduksen kanssa." (Hugo Boss Group, purjehdussponsorointi 2016g)

Hugo Bossin sponsoroitavat lajit sopivat erinomaisesti yrityksen imagoon. Ne ovat herrasmiesten lajeja, joita seuraa ja harrastaa usein ylempi keskiluokka, jonka ostovoima on korkea. Kaikkien näiden lajien katsojat voitaisiinkin mieltää Hugo Bossin potentiaalisiksi asiakkaisiksi ja sponsorointi on tehokas keino kyseisten kohderyhmien tavoittamiseksi, kuten teoriassa mainitsimme. Hugo Boss pyrkii

näiden lajien sponsoroinnilla viestimään brändiarvojaan, kuten dynaamisuutta, täsmällisyyttä ja täydellisyyttä (Hugo Boss Group 2015a).

Urheilijan valinta – Henrik Stenson

Smithin (2004) luomaa mallia mukaillen arvioimme yksittäisten sponsorointisuhteiden yhteensopivuutta (fit) kuuden teoriassa esitellyn yhteensopivuustason avulla. Lisäksi arvioimme sponsorointikohteen laatua (quality). Mitä parempi sponsorin ja sponsoroitavan yhteensopivuus ja laatu on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä ja volyymillä urheilijan imago ja toivotut assosiaatiot siirtyvät brändille, eli tässä tapauksessa Alex Thomsonilta ja Henrik Stensonilta Hugo Bossille. Tutkimme ensimmäiseksi Henrik Stensonin ja Hugo Bossin välistä yhteensopivuutta ja laatua.

Henrik Stenson ja Hugo Boss ovat monella tasolla yhteensopivia ja näin ollen imagon siirtyvyys on erinomainen. Boss Greenin korkealaatuiset ja toimivat mutta samaan aikaan tyylikkäätsä golfvaatteet ja Henrik Stenson tekevät yhdessä erinomaisen parin tuoteominaisuustasolla. Stenson esittelee Boss Greenin vaatteita golfkentällä, mikä on erinomaista mainosta Hugo Bossin tuotteille. Stenson toimii ikään kuin sponsorin elävänä mallinukkena, joka esittelee tuotteita tilanteissa, joihin ne on suunniteltu.

Stenson tunnetaan tyylikkäänä pohjoismaalaisena pelaajana, joten myös käyttäjämielikuvatasolla Stenson ja Hugo Boss sopivat yhteen. Stenson mielletään hyvin pukeutuvaksi ja itsestään huolehtivaksi pelaajaksi kentällä ja sen ulkopuolella, joten todennäköisesti hänen faninsa myös pitävät Hugo Bossin tuotteista. Stenson haluaa näyttää tyylikkäältä pelatessaan mutta samalla tuntea olonsa mukavaksi (Henrik Stenson 2016). Boss Greenin vaatteet mahdollistavat tämän.

"Me näemme sinut usein erittäin huoliteltuna kentällä." (TrendyGolf 2013)

Myös symbolisten etujen tasolla on Hugo Bossin ja Stensonin välillä yhteensopivuutta. Hugo Bossin tuotteet ja golfharrastus ovat statussymboleja, joiden molempien koetaan nostavan käyttäjän statusta, vahvistavan käyttäjän identiteettiä ja

osoittavan tämän olevan osa tiettyä ryhmää (Goffman 1951; Narain 2014). Stenson edustaa tässä golfia statussymbolina.

Henrik Stensonin ja Hugo Bossin brändipersonallisuudet sopivat hyvin yhteen. Stenson tunnetaan yleisesti rauhallisena pelaajana, mutta ajoittain hän on myös temperamenttinen. Hermostuessaan hän saattaa heittää mailansa vesiesteeseen tai rikkoa sen. Tällainen käytös esittää hänet dynaamisena ja täydellisyyttä tavoittelevana. Koska Stensonia voi luonnehtia rauhalliseksi, tyylikkääksi, dynaamiseksi ja täydellisyyttä tavoittelevaksi, vastaa hän erinomaisesti Hugo Bossin tavoiteltua brändipersonallisuutta ja brändiarvoja. Toisaalta ajoittaiset hermostumiset voidaan mieltää myös Hugo Bossin imagon vastaisiksi, jolloin brändipersonallisuustason yhteensopivuus ei olisi yhtä hyvä.

Henrik Stenson on tällä hetkellä maailmanlistan sijalla neljä. Hän on edustanut Euroopan joukkuetta Ryder Cupissa neljä kertaa ja hän oli toinen vuoden 2016 olympialaisissa. Hänellä on Instagramissa 176 tuhatta seuraajaa ja Twitterissä 208 tuhatta seuraajaa. Voidaan siis sanoa, että Stenson on menestynyt ja tunnettu pelaaja. Stenson vaikuttaa olevan enemmän nuorten aikuisten ja aikuisten suosiossa, joista Hugo Bossin kohderyhmä pääasiallisesti koostuu. Stensonin tunnettuus, menestys ja Hugo Bossin kohderyhmän suosio lisäävät Stensonin brändivoimaa. Brändivoima vaikuttaa suuresti imagon siirtymiseen, sillä mitä suurempi brändivoima on, sitä suurempi on myös imagon siirtyvyys (Smith 2004). Smith (2004) muistuttaa, että ilman sponsorointikohteen tunnettuutta, imagon on mahdotonta siirtyä urheilijalta sponsorille. Tämän vuoksi tunnettuus onkin äärimmäisen tärkeää sponsorointikohteelle.

Sponsoroimalla Henrik Stensonia Hugo Boss pääsee käsiksi Stensonin sosiaalisen median tilien satoihin tuhansiin seuraajiin. Tämä aspekti on tunnistettu urheilijan keulakuvana käyttämisen kirjallisuudessa, mutta ei sponsoroinnin kirjallisuudessa. Urheilijoiden katsotaan olevan julkisuuden henkilöitä, jotka mainostavat yrityksiä sosiaalisessa mediassa. Yksilöurheilun sponsoroinnissa on mielestämme kyse muustakin kuin pelkästä mainostamisesta. Yritykset ovat tutkimuksen mukaan huomanneet, että urheilijoiden sosiaalisen median tilien kautta yritys voi

markkinoida tuotteitaan jopa miljoonille urheilijoita seuraaville kuluttajille. (Hambrick & Mahoney 2011.)

Stensonin ja Hugo Bossin yhteensopivuuden tasot eivät ole täysin epäsopivia millään tasolla, joilla yksilöurheilun sponsorointikohteita voidaan arvioida. Tämä varmistaa erinomaisen yhteensopivuuden sponsorin ja sponsoroitavan välillä. Stenson on siis brändi-imagon siirtymisen kannalta erittäin hyvä valinta sponsorointikohteeksi niin yhteensopivuudeltaan, kuin brändivoimaltaan. Toiminnallisia ja kokemusperäisiä etuja ei voida yksilöurheilun sponsoroinnissa arvioida.

Henrik Stensonin ollessa menestynyt, tunnettu ja suosittu pelaaja, hän on myös laadultaan hyvä valinta Hugo Bossin sponsoroitavaksi ja tällöin imagolla on mahdollisuus siirtyä. Laadulla ei kuitenkaan tässä tapauksessa ole valtavaa merkitystä, sillä Stensonin ja Hugo Bossin yhteensopivuus on erinomainen. Toisen tutkijoista ollessa golfin asiantuntija, pitäisi hänen helposti tunnistaa mahdolliset epäsopivuudet Henrik Stensonin ja Hugo Bossin välillä. Epäsopivuutta ei tästä huolimatta havaittu.

Urheilijan valinta – Alex Thomson

Alex Thomson ja Hugo Boss eivät ole samalla ilmiselvällä tavalla yhteensopivia kuin Henrik Stenson ja Hugo Boss. Thomsonin ja Hugo Bossin yhteensopivuus ei esimerkiksi ole kovinkaan hyvä tuoteominaisuustasolla. Kilpailuissa purjehtijat pukeutuvat usein märkäpukuun tai muihin säänpitäviin purjehdusvarusteisiin. Hugo Boss taas tunnetaan ensisijaisesti laadukkaiden pukujen valmistajana. Hugo Boss on kuitenkin suunnitellut Thomsonille ja tämän tiimille purjehdukseen sopivia vaatekertoja, mutta ne eivät ole kuluttajien saatavilla. Katsomme tämän olevan osa Hugo Bossin pyrkimystä innovatiivisuuteen.

"Hugo Boss vaatettaa Alex Thomsonin ja tämän tiimin korkealaatuisilla ja toimivilla vaatteilla kaikkiin sääoloihin" (Hugo Boss Group, purjehdussponsorointi 2016g)

Thomsonin ja Hugo Bossin brändipersoonallisuudet ovat erittäin hyvin yhteensopivia. Thomson tunnetaan adrenaliinia rakastavana James Bondina

purjehduksessa ja Hugo Boss taas voisi epäilemättä vaatia seuraavan Bond-elokuvan James Bondin. Hugo Boss kertoo arvoikseen esimerkiksi dynaamisuuden ja menestyksen, jotka kuvaavat Thomsonia erittäin hyvin. Thomson on muun muassa nuorin Clipper Race -maailmanympäripurjehduskilpailun voittaja. Hän on myös tehnyt kolme maailmanennätystä.

"Alex etsii aina uutta adrenaliiniryöppyä" (Hugo Boss, The Vendée Globe 2016c)

"Nimeni on Bond. ...Alex Bond." (Youtube, kommentti Skywalker –videoon 2016)

Symbolisten etujen yhteensopivuustasolla Hugo Boss ja Thomson ovat erinomainen pari. Erityisesti purjehdus lajina symboloi statusta ja eksklusiivisuutta, mitkä voidaan helposti yhdistää Hugo Bossiin, kuten Stensonin tapauksessa totesimme.

Hugo Bossia ei ennestään tunneta kovinkaan seikkailunhaluisena ja kokeilevana brändinä. Edellisessä kappaleessa mainitsimme, että Hugo Boss haluaa kehittää brändiään innovatiivisempaan suuntaan. Hugo Boss haluaa siis siirtää Thomsoniin liitettäviä assosiaatioita, kuten innovatiivisuus ja seikkailunhaluisuus, osaksi omaa brändiään. Kuten teoriassa kerroimme, tämä on mahdollista sponsorointikohteen ollessa tarpeeksi laadukas, joka Thomson sponsorointikohteen aineiston perusteella selvästi on (Smith 2004). Hän on menestynyt, tunnettu ja voimakas persoona.

Thomsonin menestys, maine ja persoona vahvistavat hänen brändivoimaansa lajin sisällä valtavasti. Hänen kaltaistaan persoonaa ei ole aiemmin purjehduksessa nähty. Brändivoima ja purjehdus äärimmäisen yhteensopivana lajina takaavat brändi-imagon siirtyvyyden Thomsonilta Bossille. Thomsonilla on tällä hetkellä 105 tuhatta tykkääjää Facebookissa, mikä puhuu vahvasti hänen tunnettuutensa eli brändivoimansa puolesta. Kuten olemme aiemmin maininneet, ilman sponsoroitavan tunnettuutta brändi-imago ei siirry sponsoroitavalta sponsorille (Smith 2004).

"En usko, että purjehdusmaailma on koskaan nähnyt ketään Alex Thomsonin kaltaista. Hänestä on kaikessa hiljaisuudessa tulossa purjehduksen Evel Knievel [kuuluisa stunt-näyttelijä 60-luvulla]! Hänen stunttinsa ovat hyvin

suunniteltuja ja hauskaa katsottavaa!" (Youtube, kommentti Sky Walk –videoon 2016)

Hugo Boss ja Alex Thomson ovat hyvin yhteensopivia erityisesti symbolisilla ja mielikuvien tasoilla. Tuoteominaisuustasolla yhteensopivuutta ei ole. Brändipersoonallisuustasolla taas, vaikka Hugo Bossin ja Thomsonin väliltä yhteensopivuutta löytyykin, Thomson näyttäytyy räiskyvämpänä persoonana kuin Hugo Boss. Nämä asiat vähentävät havaitsemaamme yhteensopivuutta, mutta koemme parin silti yhteensopivaksi. Alex Thomsonin ja Hugo Bossin sponsorointisuhde on huomattavasti mielenkiintoisempi ja innovatiivisempi kuin Hugo Bossin ja Henrik Stensonin suhde, mikä korvaa yhteensopivuuden puutteita. Samalla Thomsonin brändivoima on erinomainen lajissaan, mikä edesauttaa brändi-imagon siirtyvyyttä.

4.3 Sponsorointisuhde

Tässä kappaleessa keskitymme kuvaamaan kahden Hugo Bossin sponsoroiman urheilijan sponsorointisuhteita. Aluksi keskitymme suhteiden kestoon, jonka jälkeen erittelemme alakappaleissa sponsorointisuhteiden viestintää, yhteistyön tiiviyyttä ja kontrollointia.

Teorian mukaan mitä kauemmin sponsorointisuhde kestää, sitä voimakkaampi ja pysyvämpi vaikutus sponsoroinnilla on yrityksen brändi-imagoon (Amis ym. 1999). Hugo Bossin urheilusponsorointihistoriaa tutkiessamme huomasimme, että historia pitää sisällään paljon pitkiä suhteita. Esimerkiksi Alex Thomsonin ja Hugo Bossin sponsorointisuhde alkoi jo vuonna 2003. Vuonna 2004 Hugo Boss solmi sponsorointisopimuksen Henrik Stensonin kanssa.

"Tähän päivään mennessä, Alex Thomsonin ja Hugo Bossin välinen sponsorointisuhde on purjehduksen menestynein ja pitkäkestoisin." (Hugo Boss Group, purjehdussponsorointi 2016g)

"Ennen yhteistyötä Mercedes AMG Petronasin kanssa, Hugo Boss sponsoroi McLarenin Formula 1 -tiimiä 33 vuoden ajan. Suhteen katsotaan olevan pitkäaikaisin tämän kaltainen yhteistyö sponsorin ja moottoriurheilutiimin välillä koskaan." (Hugo Boss Group, moottoriurheilusponsorointi 2016e)

Osa sponsorointisuhteista on kuitenkin solmittu vasta viime vuosina, kuten sponsorointisuhde jalkapalloilija Mats Hummelsin ja Hugo Bossin välillä. Aineiston perusteella Hugo Boss pitää pitkäaikaisia sponsorointisuhteita selkeästi tärkeinä imagon rakentamisen kannalta. Todennäköisesti he ajattelevat, että pitkien suhteiden avulla ihmiset yhdistävät Hugo Bossin ja sponsoroitavat urheilijat toisiinsa. Pitkät suhteet viestivät vastuullisuudesta ja aidosta kiinnostuksesta urheiluun. Nämä asiat saattavat myös tuoda yrityksen brändi-imagoon goodwilliä.

4.3.1 Viestintä

Tässä alakappaleessa erittelemme aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella, mitä kanavia yritys ja urheilija sponsoroinnin viestinnässä käyttävät, millaista viestintä on sisällöltään, millainen on viestinnän volyymi ja frekvenssi sekä kuinka johdonmukaista viestintä on. Tarkemmin halusimme keskittyä kuvaamaan sosiaalisen median viestintää. Sosiaalisen median viestinnällä yritys ja urheilijat voivat luoda haluamaansa sisältöä, joka parhaiten tukee brändi-imagon rakentumista. Sosiaalisen median kanavia havainnoitiin neljän viikon ajan. Havainnointi alkoi 31.10. ja päättyi 28.11.2016. Havainnointijakson etuna oli se, että saimme selville kuinka suuri osa kaikesta viestinnästä liittyi sponsorointisuhteeseen. Sponsorointisuhteen ulkopuolisiin viestijöihin ei keskitytty, sillä muiden tuottamiin sisältöihin yritys ei itse voi vaikuttaa. Havaintojen tukena on käytetty kuitenkin lukuisia internetlehtien artikkeleita ja näitä artikkeleita on käytetty aineistona myös muissa analyysikappaleissa.

Teorian mukaan johdonmukainen sponsorointisuhteesta viestiminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Cornwell ym. 2001). Sitä ei kuitenkaan ole tutkittu, millaista viestinnän tulisi olla. Koetamme täyttää tätä aukkoa tutkimuksessa

erittelemällä, millaista Hugo Bossin ja Hugo Bossin sponsoroimien urheilijoiden sponsorointiviestintä on. Koostimme keskeiset löydökset taulukkoon (taulukko 3).

Taulukko 3. Hugo Bossiin liittyvä sponsorointiviestintä sosiaalisessa mediassa. Lähde: Hugo Bossin, Henrik Stensonin ja Alex Thomsonin sosiaalisen median tilit 31.10.-28.11.2016.

Viestinnän osa-alueet	Henrik Stensonin julkaisut	Alex Thomsonin julkaisut	Hugo Bossin julkaisut
Viestinnän jakautuminen			
Hugo Bossin sponsorointia käsittelevien julkaisujen %-osuus kaikista julkaisuista, kaikki kanavat	25 %	68 %	Stensonin ja Thomsonin osuus 26% yhteensä kaikista Hugo Bossin julkaisuista
Kaikki sosiaalisen median kanavien julkaisut kpl	40 kpl	171 kpl	191 kpl
Kaikki Hugo Bossin sponsorointiin liittyvät sosiaalisen median kanavien julkaisut kpl	10 kpl	116 kpl	34 kpl Thomsonista 15 kpl Stensonista 49 kpl yhteensä
Seuraajia keskimäärin per kanava	170 000	48 000	3,4 miljoonaa
Viestinnän sisältö	Päivittäiset kuulumiset, kilpailupäivitykset, kiitosviestit, humoristinen sisältö Vähäinen Hugo Bossin näkyvyys, lähinnä vaatteiden logonäkyvyys	Livelähetykset (esim. Q&A) Facebookissa, kisakuulumiset, lähes päivittäinen viestintä, logot ja vaatteet selkeästi esillä jokaisessa videossa, samojen sisältöjen jakaminen, Hugo Boss –jahdin korostaminen	Urheilijoiden onnitteleminen, brändiassosiaatioiden korostaminen, ylisanat, positiivisuus, tunteisiin vetoavuus, samojen sisältöjen jakaminen useilla eri kanavilla
Käytetyimmät aihetunnisteet	#bosssports #yourtimetoshine #suitedbyboss	#onboardhugoboss #vg2016 #hugoboss #bosssports #sailsurvivesucceed	#bosssports #suitedbyboss #vg2016 #onboardhugoboss

Viestinnän jakautuminen

Yllä oleva taulukko (taulukko 3) vertailee Henrik Stensonin, Alex Thomsonin ja Hugo Bossin sosiaalisen median viestintää. Taulukko esittää, kuinka suuri osa kaikista sosiaalisen median kanavien julkaisuista sisältää viestintää sponsorointisuhteesta. Selvitimme osuuden, koska halusimme tietää, kuinka usein ja kuinka paljon sponsoroinnista viestitään lyhyen ajan sisällä.

Henrik Stensonin kaikesta sosiaalisen median viestinnästä kuukauden havainnoinnin aikana 25 prosenttia sisälsi viestintää sponsorointisuhteesta Hugo Bossiin. Prosentuaalisesti eniten sponsorointisuhde sai huomiota Instagramissa (33 %).

Alex Thomsonin sosiaalisen median kanavilla Hugo Bossiin liittyvä sponsorointiviestintä sai suhteellisesti paljon enemmän tilaa verrattuna Henrik Stensoniin. Kaikesta viestinnästä 68 prosenttia liittyi sponsorointisuhteeseen. Eniten Hugo Bossiin liittyvää viestintää oli Youtubessa, sillä jokainen Thomsonin kuukauden aikana julkaisema video liittyi sponsorointisuhteeseen.

Hugo Bossin omien kanavien julkaisusta 26 prosenttia sisälsi Alex Thomsonin ja Henrik Stensonin sponsorointisuhteisiin liittyvää viestintää. Alex Thomson esiintyy Hugo Bossin kanavilla useammin. Syy tähän on se, että Vendée Globe -maailmanympäryspurjehdus (#vg2016) alkoi marraskuun alussa. Samaan aikaan ei juuri ollut suuria golfkilpailuja. Viestinnän jakautumisen erot urheilijoiden välillä voivat johtua myös siitä, että Hugo Boss on investoinut rahallisesti enemmän Alex Thomsoniin (The Daily Sail 2010). Hugo Boss muun muassa rakennutti Alex Thomsonille kilpa-aluksen. Aluksen rakentaminen kesti kaksi vuotta, ja se nimettiin Hugo Bossin mukaan. Suuri investointi voi tarkoittaa sitä, että Hugo Bossilla on suuremmat käyttöoikeudet urheilijaan. Tämä todennäköisesti velvoittaa Thomsonin mainostamaan suhdettaan Stensonia enemmän.

Hugo Bossin sosiaalisen median kanavilla viestittiin paljon myös muista Hugo Bossin sponsorointisuhteista. Muiden sponsorointisuhteiden viestinnän esiintyvyyttä ei ole huomioitu lasketussa prosenttiosuudessa. Prosentuaalisesti eniten viestintää Alex Thomsonin ja Henrik Stensonin sponsorointisuhteesta oli Youtubessa. Hugo

Boss julkaisi kuukauden aikana Youtube -kanavallaan kolme videota, joista yksi oli mainosvideo Stensonista ja kaksi videota liittyi Alex Thomsonin valmistautumiseen Vendée Globe -purjehduskilpailuun. Hugo Bossin Facebook -julkaisuista 50 prosenttia keskittyi Alex Thomsoniin ja Henrik Stensoniin. Instagramissa yksikään julkaisu ei keskittynyt sponsorointiin, sillä Hugo Bossin Instagram -tili keskittyy vain muotiin.

Tarkastelimme myös kanavien seuraajamääriä. Henrik Stensonilla on yhdellä kanavalla keskimäärin 170 000 seuraajaa. Alex Thomsonia seuraa keskimäärin 48 000 ihmistä. Hugo Bossia taas seuraa yhdellä kanavalla keskimäärin jopa 3,4 miljoonaa ihmistä. Seuraajamäärät selvitimme, koska Henrik Stensonin ja Alex Thomsonin seuraajat koostuvat Hugo Bossin tavoittelemista asiakassegmenteistä. Näille ryhmille Hugo Bossin kannattaa kohdistaa viestintäänsä, sillä tarkoituksena on siirtää assosiaatioita urheilijalta yritykselle. Kohderyhmät suhtautuvat positiivisesti sponsoroitaviin urheilijoihin, joten heihin brändi-imagon rakennustoimet kannattaa keskittää.

Viestinnän sisältö

Sisällön analyysissä tärkeinä teemoina esille nousivat etenkin positiivisuuden, tunteellisuuden ja menestyksen korostaminen sponsorointisuhteen viestinnässä. Viestinnän johdonmukaisuutta ja urheilijan ja yrityksen välisen assosiaation mieleenpainuvuutta lisäsivät sanaparien toistaminen ja samojen julkaisujen jakaminen useilla kanavilla.

Henrik Stensonin sponsorointiviestintä oli analyysin perusteella ”perinteistä” ja sponsorointisuhdetta ei juurikaan tuotu esille sosiaalisessa mediassa. Perinteisellä tarkoitamme sitä, että Henrik Stensonin kanavilla Hugo Bossilla oli verrattain vähäinen näkyvyys, joka käsitti lähinnä vaatteiden logonäkyvyyden. Henrik Stensonin ja Hugo Bossin sponsorointisuhteen viestinnän tärkeimpiä kanavia ovat Twitter, Instagram ja Facebook. Henrik Stensonin päivityksistä suurin osa oli kuvia. Sponsorointisuhteeseen liittyvä viestintä oli luonteeltaan hyvin positiivista, ja julkaisut koostuivat pääasiassa kuulumisista, kilpailuihin liittyvistä päivityksistä sekä

kiitosviesteistä sponsoreille ja tukijoukoille. Stenson jakoi myös paljon humoristista sisältöä kanavillaan.

Alex Thomsonin kanavilla Hugo Boss on suuressa roolissa. Alex Thomsonin viestinnän kanavia sosiaalisessa mediassa ovat Twitter, Facebook, Youtube ja Instagram. Aineistosta nousi esiin samojen sisältöjen jakaminen useilla kanavilla sekä fraasien toistaminen. Viestinnässä käytettiin usein muun muassa fraasia ”onboard Hugo Boss”, jolla viitataan Alex Thomsonin olevan Hugo Boss -jahtinsa kannella. Toisto auttaa kuluttajaa muistamaan Hugo Bossin ja Alex Thomsonin välisen assosiaation. Mitä useammin kuluttaja altistuu johdonmukaiselle viestinnälle sponsorointisuhteesta, sitä todennäköisemmin hän assosiaation urheilijan ja brändin välillä muistaa (Kuisma 2015). Viestintä oli sävyltään hyvin positiivista. Suurin osa Thomsonin päivityksistä oli videoblogeja, joissa urheilija kertoi kilpailun etenemisestä, vaikeuksien voittamisesta, voinnistaan ja suunnitelmistaan kilpailussa. Hugo Boss on suunnitellut kaikki Alex Thomsonin urheiluvaatteet ja hän esiintyy säään vaihteluiden mukaan eri vaatteet yllään lähes jokaisessa videossa. Tällä halutaan mahdollisesti viestittää Hugo Bossin ammattitaitoa valmistaa urheiluvaatteita myös vaativiin oloihin.

Päähuomion lähes kaikessa viestinnässä sai Hugo Boss -jahti. Jahti on kauttaaltaan musta ja sen purjeita koristavat jättimäiset Hugo Boss -logot. Walliserin (2003) mukaan ihmiset kokevat, että sponsorointi on osa kilpaurheilua ja urheilukulttuuria ja hyväksyttävää sinänsä. Osa Alex Thomsonin julkaisemien videoiden kommentoijista koki suuret Hugo Bossin logot häiritsevinä ja ärsyttävinä. Heille Hugo Bossin viestintä välittyi negatiivisena. Kommentoijat eivät kuitenkaan vaikuttaneet olevan purjehtijoita tai purjehduksesta kiinnostuneita. Tämän päätelmän voi tehdä siitä, että videon ovat katsoneet miljoonat ihmiset. Lisäksi Hugo Bossia kritisoiviin kommentteihin oli vastattu, ettei kritisoija ymmärrä purjehduksesta mitään. Purjehtijoiden yhteisössä ja seuraajien parissa Hugo Boss nähdään purjehduksen pelastajana, sillä purjehtiminen on erittäin kallista ja kilpaileminen on täysin sponsoreista riippuvaista (Yacht Sponsorship 2009). Purjehduksesta kiinnostuneiden parissa Alex Thomsonin sponsorointi on tuonut Hugo Bossille imagoa parantavaa goodwillia: yritys nähdään hyväntahtoisena ja sille ollaan kiitollisia.

*”Mielestäni jahti tarvitsee enemmän ja suurempia Hugo Bossin logoja.”
(Youtube, sarkastinen kommentti Mastwalk –videoon 2015)*

”Lopeta sponsoreiden vihaaminen, he ovat ainut syy siihen, että purjehdus on edes elossa.” (Youtube, vastaus edellisen lainauksen kommenttiin Mastwalk –videossa 2016)

Hugo Bossin kanavilla sponsorointiviestinnässä korostuivat värit musta ja valkoinen, Boss Green brändin ollessa kyseessä lisäksi vaalean vihreä. Värimaailman käyttäminen viestinnässä auttaa välittämään johdonmukaisen kuvan Hugo Bossin brändiportfoliosta. Hugo Bossin sponsorointiviestinnässä korostuivat urheilijoiden onnitteleminen, sankaruus, brändiassosiaatioiden korostaminen, ylisanat, positiivisuus, tunteisiin vetoavuus, sekä samojen sisältöjen jakaminen useilla eri kanavilla. Viestintä oli myös osallistavaa. Hugo Boss järjesti muun muassa Facebookissa livelähetyksen, jossa fanit saivat kysyä Alex Thomsonilta mitä halusivat Vendée Globe -kilpailuun liittyen.

*”Paljon tunnetta, paljon energiaa: katso heti lähtöviivalta alkaen, kun @AlexThomson99 aloittaa Vendée Globe -kilpailun #VG2016 #bosssports”
(Twitter, Hugo Bossin twiitti 7.11.2016)*

Viestintää sponsorointisuhteesta esiintyi toki muuallakin kuin vain sosiaalisessa mediassa. Viestinnän kanavia sosiaalisen median lisäksi ovat urheilijoiden ja yrityksen kotisivut internetissä sekä internetlehtien haastattelut. Näiden kautta Hugo Boss pystyi viestimään toivomiaan brändiassosiaatioita. Havaitsimme, että kotisivujen viestintä koostui sisällöltään samoista asioista kuin sosiaalisen median viestintä. Myös haastattelut, joissa urheilijaa tai sponsoria haastateltiin sponsorointisuhteesta, korostivat toivottuja assosiaatioita ja yhteistyön tiiviyyttä. Haastattelut olivat sävyltään positiivia ja tunnepitoisia. (Yacht Sponsorship 2009; TrendyGolf 2013.)

4.3.2 Yhteistyön tavat

Tässä kappaleessa erittelemme havaintojamme Hugo Bossin ja sponsoroitavien urheilijoiden yhteistyön tavoista. Yhteistyön tavoilla tarkoitamme erilaisia yhteistyössä tehtyjä projekteja, innovaatioita ja mainoksia, eli keinoja hyödyntää sponsorointisuhdetta molempien osapuolten hyväksi. Tarkastelemme erityisesti Henrik Stensonin ja Alex Thomsonin yhteistöitä ja niiden luonnetta Hugo Bossin kanssa.

Bossin sponsorointiyhteistyö on ollut "perinteistä" melko pitkään. Perinteisellä tässä tarkoitamme sponsoroitavien käyttämistä lähinnä mainonnassa ja sitä, että urheilijat käyttävät Hugo Bossin vaatteita ja logolla varustettuja varusteita kilpailuissa ja virallisissa tapahtumissa. Kuitenkin erityisesti Alex Thomsonin kohdalla he ovat siirtyneet modernimpaan sponsorointisuhteen hyödyntämiseen, kuten innovointiin ja sisältömarkkinointiin.

Havaintomme sisältömarkkinoinnista perustuu siihen, että Hugo Boss on sponsoroinut Alex Thomsonia jo vuodesta 2003, mutta vuonna 2012 sponsorointisuhteen hyödyntämisessä tapahtui selkeä muutos. Vuonna 2012 he julkaisivat ensimmäisen osan Thomsonin stunttitrilogiasta – Keelwalkin. Vuonna 2014 julkaistiin Mastwalk ja vuonna 2016 Mercedes-Benzin kanssa yhteistyössä tehty Skywalk. Näiden yhteistyössä toteutettujen videoprojektien tavoitteena on selkeästi ollut luoda kuluttajia kiinnostavaa sisältöä ja stuntit ovatkin keränneet miljoonia katsojia. Videoilla Alex Thomsonilla on päällään Hugo Bossin puku, joka yllään hän toteuttaa huikeita temppuja. Temppujen intensiteetti ja vaikeustaso kasvaa video videolta, ja näin katsojien kiinnostus säilyy.

Stuntit ovat täysin uutta purjehduksen maailmassa. Sisältömarkkinoinnin ideana onkin luoda kohderyhmiä kiinnostavaa sisältöä ja kertoa tarinoita (Pulizzi 2012a). Digitaalisen sisällön tuottaminen sponsoroitavan avulla on loistavaa sponsorointisuhteen aktivoimista ja erinomainen keino brändi-imagon rakentamiseen. Sponsoroitavan avulla tuotetusta digitaalisesta sisällöstä ja sen eduista brändi-imagon rakentamisessa ei ole tehty tieteellistä tutkimusta, mutta erityisesti alan asiantuntijat ovat puhuneet aiheesta alan julkaisuissa (Marsden 2014;

IEG 2016). Siitä huolimatta, että Hugo Boss on tehnyt muutoksen sisältömarkkinoinnin suuntaan, ovat he kuitenkin jäljessä sponsoroinnin edelläkävijöitä, kuten Red Bullia. Tämä voi johtua siitä, että Hugo Boss on rakenteeltaan jäykkä organisaatio, jossa muutosten tekeminen on hidasta ja työlästä. Tämä hidas muutos voi johtua myös siitä, että Hugo Bossin kohderyhmä (nuoret aikuiset ja aikuiset) ei ole ollut kovin aktiivinen sosiaalisessa mediassa, joten he eivät todennäköisesti ole kokeneet tarvetta olla sosiaalisen median edelläkävijä. Esimerkiksi Youtuben katsotaan olevan etenkin nuorten suosima sosiaalisen median kanava. Muutos voi tapahtua kohderyhmän tahdissa, kun kohderyhmäkin alkaa käyttää sosiaalista mediaa yhä enemmän.

"Odottaen jotain täysin mahdotonta, istuimme alas sydämet pamppaillen. Katsoimme aikaisemman version yllä olevasta videosta ja hemmetti, he tekivät sen taas!" (Sailing Anarchy 2016)

Sponsoroinnin teoriassa mainitaan tunteiden herättämisen olevan urheilusponsoroinnin tehokkuuden suurin aikaansaaja (Mida ja Zaiem 2015). Tunteiden herättäminen kuuluu myös sisältömarkkinoinnin teoriaan (Pulizzi 2012a). Thomsonin stunttitrilogia sitouttaa tunteen tasolla tai vähintään saa kiinnostumaan niin Thomsonin fanit, Hugo Bossin asiakkaat, purjehduksen ystävät, kuin myös videot nähneet muut kuluttajat. Kuluttajat odottavat innolla ja jännittyneinä ennen seuraavaa videota mitä Hugo Boss ja Thomson ovat tällä kertaa keksineet. Kuluttajia kiinnostavan ja emotionaalisesti vetoavan sisällön luominen yhdessä sponsoroitavan urheilijan kanssa on hyvin voimakasta ja tehokasta markkinointia. Kuten teoriassa kerroimme, tunteiden herättäminen luo positiivisia asenteita brändiä kohtaan (Mida & Zaiem 2015).

Alex Thomsonin jahti Hugo Boss on innovatiivisen ja älykkään sponsorointisuhteen hyödyntämisen lopputulos. Hugo Boss on saavuttanut uskomattoman paljon mediahuomiota tämän valtavan, seilaavan mainostaulun avulla (Yacht Sponsorship 2009). Jahti on Thomsonin kilpailujen lisäksi nähty lukuisissa suosituissa urheilutapahtumissa, kuten Monacon Formula 1 osakilpailussa, joissa sen kyydissä ovat vierailleet muun muassa formulakuski Lewis Hamilton ja golfpelaaja Oliver Wilson. Kyseiset urheilijat ovat myös Hugo Bossin sponsoroitavia. (Yacht Sponsorship 2009.) Voidaankin siis todeta, että Hugo Boss tekee yhteistyötä

kaikkien sponsoroitavien lajien välillä hyödyntäen näin sponsorointisuhteita monipuolisesti brändi-imagon kehittämisessä.

Aineistomme perusteella teimme myös havainnon, että laadukkaan sisällön luominen ja innovatiiviset yhteistyöprojektit vaativat useita yhteistyökumppaneita. Alex Thomsonin jahti Hugo Boss on rakennettu yhteistyössä useiden asiantuntijayritysten kanssa. Eri alojen ammattilaisten käyttäminen takaa parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamisen ja jahti onkin muun muassa viisi prosenttia kevyempi kuin Thomsonin edelliset jahdit (Hugo Boss Sailing 2016). Asiantuntemustaan jahdin kehittämisessä tarjosivat Hugo Bossin lisäksi muun muassa Mercedes-Benz, BASF ja Gleistein (Five^o West 2016). Sisällönluoimisessa, kuten Walk - stunttitrilogiassa, apuna voidaan käyttää esimerkiksi elokuva-alan ammattilaisia. Alan ammattilaiset takaavat laadukkaan lopputuloksen, sekä sen, että haluttu viesti välittyy kuluttajille voimakkaimmalla mahdollisella tavalla.

"Yhdistäen innovaation, ammattitaidon ja insinööritaidon, uusi jahti on modernin suunnittelun ja suorituskyvyn fuusio. ... Maailmankuulu teollinen muotoilija Konstantin Grcic suunnitteli veneen uniikin ulkomuodon, ja se on maailman ensimmäinen kokonaan musta purjehdusvene." Hugo Boss Group, purjehdusponsorointi 2016g)

Aineistosta havaitsimme, että Hugo Boss on käyttänyt brändi-imagon rakentamisen apuna yhteissponsorointia (cosponsoring) Mercedes-Benzin kanssa. Hugo Boss julkaisee kaksi kertaa vuodessa Formula 1 inspiroituneen Boss for Mercedes-Benz Collectionin, joka on urheiluhenkinen ja uniikki vaatemallisto (Hugo Boss 2016). Mercedes-Benz on myös toinen Alex Thomsonin jahdin pääsponsoreista. Mercedes-Benz vaikuttaakin hyvin yhteensopivalta yhteissponsorilta Hugo Bossille. Molemmat ovat tunnettuja ja suuria kansainvälisiä brändejä, joiden brändi-imagot täydentävät toisiaan. Molemmat brändit kuuluvat myös alansa ylempään premium-segmenttiin. Voimakkaiden brändien toimiessa yhteissponsoreina markkinoitu viesti voimistuu ja brändi-imagon siirtyvyys on tehokkaampaa (Gross & Wiedmann 2015). Tämän havainnon voi tehdä esimerkiksi Thomsonin Skywalk-stunttivideosta. Mercedes-Benz, purjehdus ja hurjan stuntin tekeminen Hugo Bossin puku päällä herättävät välittömästi James Bond -mielikuvan katsojassa.

*"Alex Thomson seuraavaksi James Bondiksi? Kukaan samaa mieltä?"
(Youtube, kommentti Skywalker –videoon 2016)*

Gross ja Wiedmann (2015) kertovat yhteensopivan yhteissponsorin (cosponsor) vaikuttavan positiivisesti pääsponsoriin kohdistuviin brändiasenteisiin ja pääsponsoriin liitettäviin brändiassosiaatioihin. Tutkimus on tehty tapahtumasponsoroinnin näkökulmasta, mutta teoria näyttäisi soveltuvan myös yksilöurheilun sponsorointiin. Voidaan siis sanoa, että yhteissponsorointi on viisas strateginen valinta brändeille, kunhan brändit työskentelevät johdonmukaisesti samojen markkinoinnin tavoitteiden eteen.

Analyysin aikana huomasimme, että sponsoroitavia urheilijoita käytetään myös Hugo Bossin mainonnassa. Mainonta toimii brändi-imagon rakentamisen apukeinona. Urheilijan käyttäminen yrityksen mainoskasvona liittyy läheisesti brändin keulakuvana käyttämisen teoriaan. Teoriassa mainitsimme, että maailmantähtien kohdalla sponsorointi ja keulakuvana käyttäminen limittyvät. (Anthony Carrillat & d'Astous 2014.) Aineiston pohjalta tehtiin kiinnostava havainto, että Hugo Bossin mainoksissa käytetään tunnetuimpia sponsoroitavia golfpelaajia yhdessä. Mainoksia ei siis tehdä urheilijoista erikseen. Useiden urheilijoiden esiintyminen samassa mainoksessa mahdollisesti vahvistaa Hugo Bossin tavoittelemaa viestiä. Tällainen mainonta yhdistää urheilijoiden fanit, joten Hugo Boss saa maksimaalisen hyödyn irti mainoksesta. Toisaalta faneilla voi olla negatiivisia tunteita muita mainoksessa esiintyviä urheilijoita kohtaan, jolloin mainoksen viesti heikkenee. Teorian mukaan urheilijan käyttäminen yrityksen mainoskasvona tuo sen edun, että imago vaikutus on suurempi kuin sponsoroinnissa. Sponsoroinnin vaikutus on viestinnällisessä mielessä epäsuorempaa (Anthony Carrillat & d'Astous 2014).

Amis ym. (1999) mukaan yksilöurheilijoita voi käyttää hyväksi myös tuotekehittelyssä. Tuotekehittely voi avustaa brändi-imagon rakentamisessa, koska kuluttaja yhdistää kyseisen tuotteen urheilijaan. Stenson itse kertoo osallistuvansa Hugo Bossin tuotesuunnitteluprosessiin aktiivisesti. Jokaisen kauden jälkeen hän antaa Bossille palautetta vaatteista - mikä toimi ja mikä ei. Stensonin mukaan Hugo Boss pyrkii aina kehittymään, mikä hänen mielestään on suuri syy Hugo Bossin golfvaatteiden suosioon kaudesta toiseen. (TrendyGolf 2013.) Tämä on erinomaista

sponsorointisuhteen hyödyntämistä Hugo Bossilta. Stenson tuntee lajin ja sen pelaajien vaatimukset golfvaatteille, mikä on hyödyllistä tietoa Hugo Bossille.

“Hugo Boss ja Henrik Stenson kehittävät aktiivisesti Boss Green vaatemalliston tyyliä ja toimivuutta yhteistyössä.” (Henrik Stenson, sponsorit 2016)

Hugo Boss on käyttänyt Alex Thomsonia myös asiakkaille hyödyllisten lisäpalveluiden markkinoinnissa. Hugo Boss tarjoaa asiakkailleen Create Your Look -ohjelman, jonka avulla asiakas voi itse luoda täydellisen asukokonaisuuden. Urheilijat Mats Hummels, Lewis Hamilton ja Alex Thomson edustavat kolmea eri vartalotyyppiä ja tyyliä, joista asiakas voi valita itselleen sopivimmat istuvuudet ja puvun osat. Tämä vahvistaa ennestään käsitystä siitä, että Hugo Boss hyödyntää sponsoroitaviaan monipuolisesti markkinointitoiminnoissaan luoden asiakkaille arvoa ja varmistamalla mahdollisimman suuren brändi-imagon siirtyvyyden.

4.3.3 Kontrollointi

Tässä kappaleessa erittelemme, kuinka sponsorointisuhteiden kontrollointi näyttäytyy mediassa. Kontrollointi tarkoittaa myös tulosten mittaamista (Walliser 2003). Sponsoroinnilla saavutettuja tuloksia emme arvioi valitun tutkimusstrategian ja aineiston vuoksi.

Strategisten riskien raportissa Hugo Boss (2015b) arvioi brändien ja yrityksen imagon vahingoittumisen olevan mahdollista, mutta todennäköisyyden riskien toteutumiselle matalaksi. Hugo Boss korostaa yrityksen brändi-imagon suojelun ja ylläpitämisen tärkeyttä vuosikertomuksessaan. Uutena havaintona selvisi, että Hugo Boss kontrolloi brändi-imagoaan havainnoimalla mediaa. Teorian mukaan ne yritykset, joilla on sponsorointiosasto ja vastuuhenkilöt hoitamassa ja valvomassa sponsorointia, menestyvät paremmin tavoitteissaan (Walliser 2003). Hugo Boss on nimennyt sponsorointijohtajakseen Till Pohlmannin. Muista sponsoroinnin vastuuhenkilöistä ei löytynyt tietoa.

"... Brändi-imagon ylläpitäminen ja suojeleminen ovat erittäin tärkeitä Hugo Bossille. Strategisia toimenpiteitä on tehty tästä syystä. Toimet sisältävät jatkuvaa median ja markkinoiden tarkkailua, selkeästi differentioitua brändipositioinnin, jota tuetaan kohdennetuilla markkinointitoimilla, ja globaalilla tasolla johdonmukaisen brändin läsnäolon. Toimet eivät rajoitu vain näihin kahteen." (Hugo Boss, strategisten riskien raportti 2015b).

Sponsorointisopimuksista ei pystytty juurikaan keräämään aineistoa. Sponsorointisopimuksista ei puhuttu mediassa kuin yleisellä tasolla, joten voidaan olettaa, että tarkemmat sopimukset ovat vain urheilijan ja yrityksen välisiä. Pieniä tiedon rippeitä löytyi, esimerkiksi Hugo Boss vaatii yleensä sponsoroitaviaan käyttämään tuotteitaan kaikissa julkisissa tilaisuuksissa sekä urheilusuoritusten aikana.

"Hallitsevat maailmanmestarit käyttävät Hugo Bossia myös virallisissa tilaisuuksissa ja matkalla maailman Formula 1 -kisaradoille." (Hugo Boss Group, moottoriurheilu 2016e)

Aineistosta voi tehdä sen johtopäätöksen, että Hugo Bossin kontrollointi on voimakkaampaa Alex Thomsonin kohdalla. Tämä näkyi Thomsonin sosiaalisen median viestinnässä, jossa suurin osa julkaisuista liittyi Hugo Bossiin. The Daily Sailin (2010) mukaan Hugo Boss käyttää kolmasosan sponsorointibudjetistaan Alex Thomsoniin. Henrik Stensonin sponsorointiin sijoitettu rahamäärä on huomattavasti pienempi. Voidaan siis sanoa, että mitä suurempi investointi sponsorointisuhteeseen tehdään, sitä laajemmat käyttöoikeudet sponsori urheilijaan todennäköisesti saa.

Hugo Bossin toiminnasta skandaalien jälkeen on erittäin haastavaa löytää tietoa, sillä sponsoroitavat urheilijat eivät ole kovin skandaalialttiita. Tämä johtunee urheilijoiden erinomaisesta yhteensopivuudesta yrityksen brändi-imagon kanssa. Vähistä skandaaleista huolimatta, Henrik Stenson muistetaan skandaalin poikasen aiheuttaneesta tempustaan Floridan WGC-CA mestaruuskilpailussa vuonna 2009. Stenson riisui itsensä kesken pelikierroksen alushousuisilleen säästääkseen ainoan vaatekertansa likaantumiselta, mutta vaatesponsori Hugo Bossin harmiksi Stensonilla oli jalassaan kilpailevan brändin, Björn Borgin, alushousut. Valtavan mediahuomion saavuttaneen välikohtauksen jälkeen Hugo Boss lähetti kaikille sponsoroitavilleen pakettillisen brändin alushousuja. Mukaan oli liitetty kuva Stensonista alushoususillaan kesken kierroksen ja viesti, joka kehotti urheilijoita käyttämään

paketin sisältämiä alushousuja, jos joutuisivat koskaan samankaltaiseen tilanteeseen. (Yocom 2015.)

Hugo Bossin humoristinen suhtautuminen tapahtumaan viestii brändin huumorintajusta ja rennosta asenteesta, mutta samalla muistuttaa urheilijoita sopimusten noudattamisen tärkeydestä. Stensonin käyttäessä oikean merkkisiä alushousuja Hugo Boss olisi saavuttanut valtavaa mediahuomiota. Tapauksesta uutisoitiin useissa kansainvälisissä sanomalehdissä. Alushousuvideota on katsottu Youtubessa jopa satojatuhansia kertoja, kilpailun televisiointia unohtamatta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

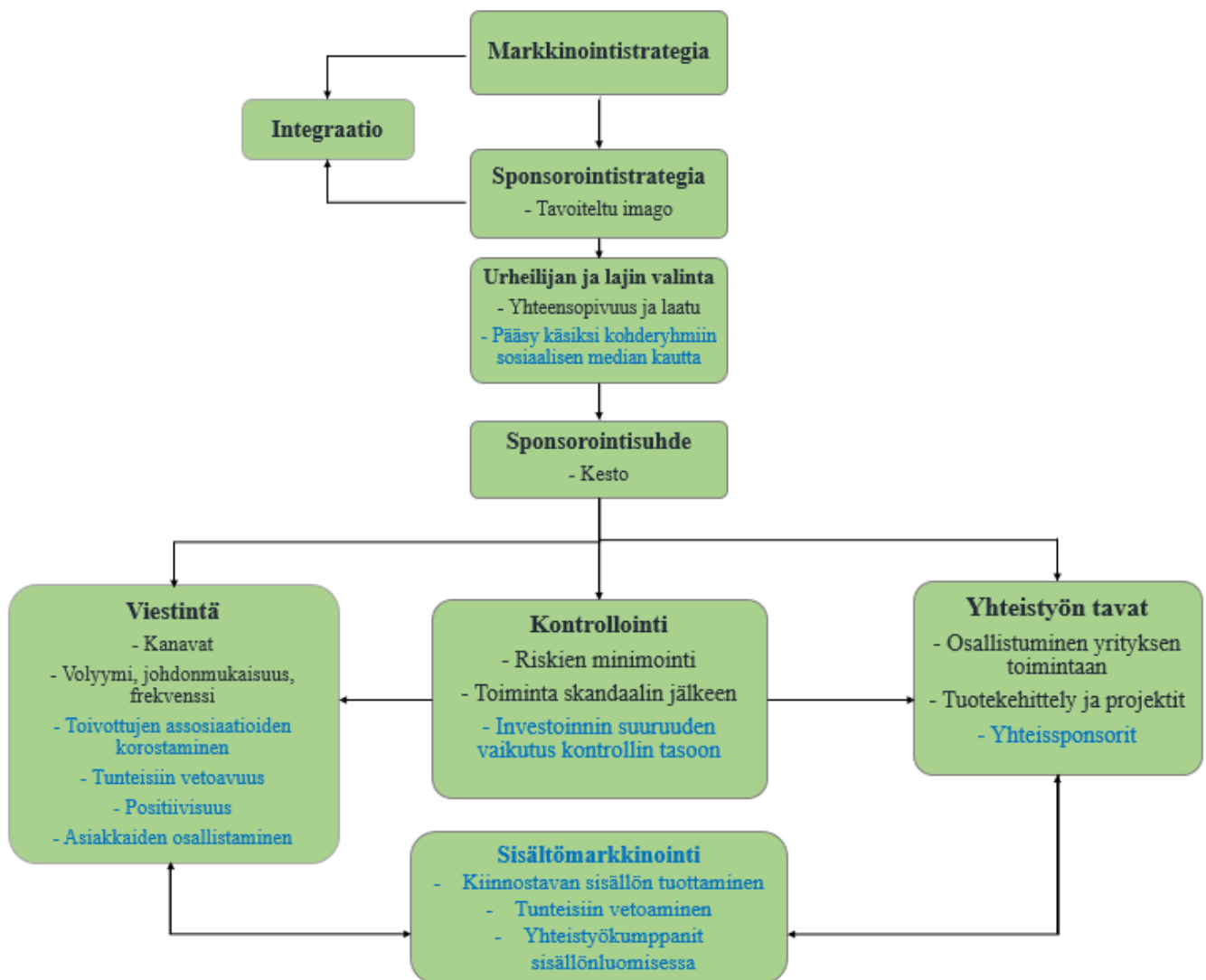
Tutkielman viimeisessä kappaleessa käymme läpi tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset ja vastaamme tutkimuskysymykseen. Kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään tutkimuksen rajoitukset. Esittelemme myös liikkeenjohdolliset johtopäätökset ja ehdotamme mihin asioihin jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuskysymyksemme on: miten brändi-imagon rakentaminen yksilöurheilun sponsoroinnin avulla näyttäytyy mediassa. Kysymys sisältää sanan *media*, koska halusimme tutkia kuinka imagon rakennusprosessi näyttäytyy ulkopuoliselle havainnoitsijalle. Imagohan on olemassa vain ihmisten mielissä. Kysymykseen vastattiin tutkimalla yhtä yritystä, jonka tavoitteena brändi-imagon rakentaminen on. Tutkimme kysymystä tapahtumasponsoroinnin teorioiden näkökulmasta, sillä urheilijan käyttäminen brändin keulakuvana ei mielestämme kuvastanut huippu-urheilijoiden sponsorointia tarpeeksi kattavasti. Kuvio 3 esittää päivitetyn brändi-imagon rakentamisprosessin. Uudet löydökset on merkitty kuvioon sinisellä värillä.

Yksilöurheilun sponsoroinnin avulla toteutettavasta brändi-imagon rakennusprosessista ei ole aiemmin tehty tutkimusta. Pyrimme tunnistamaan teoriasta kaikki imagon siirtymiseen ja parantamiseen vaikuttavat tekijät, ja koostimme ne prosessin muotoon. Tutkimuksemme tulosten perusteella päädyimme johtopäätökseen, että tapahtumasponsoroinnin teorian tunnistamia brändi-imagon rakennuskeinoja sovelletaan lähes kaikilta osin myös yksilöurheilun sponsorointisuhteissa. Rakennuskeinoja ovat yritys- ja sponsorointistrategian integroiminen, yhteensopivien ja laadukkaiden sponsorointikohteiden valinta, pitkäkestoiseen sponsorointisuhteeseen pyrkiminen, sponsorointiviestinnän monipuolinen hyödyntäminen, sponsorointisuhteiden mahdollisten imagohaittojen kontrollointi, brändi-imagon rakentamista tukevat yhteistyön tavat sekä kiinnostavan sisällön luominen sponsoroitavaa urheilijaa hyödyntäen.

Aiemmassa tapahtumasponsorointia käsittelevässä tutkimuksessa muun muassa Thwaites (1998) ja Walliser (2003) väittivät, että sponsoroinnin tavoitteiden saavuttamiseksi sponsoroinnin tulisi olla osa yrityksen kokonaisvaltaista markkinointistrategiaa. Stipp (1998) on sanonut, että sponsoroinnin tulisi olla integroitu markkinointi-mixiin. Tulostemme perusteella näyttäisi siltä, että sponsorointi on osa yrityksen markkinointi-mixiä myös yksilöurheilun sponsoroinnissa. Sponsorointi on myös linjassa yrityksen markkinointitavoitteiden ja strategian kanssa. Sponsoroinnin ja yrityksen strategian välillä ei havaittu epäjohdonmukaisuuksia.



Kuvio 3. Täydennetty teoreettinen viitekehys. Brändi-imagon rakentamisprosessi

Sponsoroitavan urheilutapahtuman valinnassa tutkijat korostivat laadun ja sopivuuden merkitystä, sillä nämä kaksi mittaria mahdollistavat mahdollisimman hyvän imagon siirtymisen sponsorointikohteelta sponsorille (Smith 2004). Tutkimuksessamme päädyimme samaan yksilöurheilijoiden valinnan osalta. Kellerin (1993) yhteensopivuudentasot eivät olleet suoraan sovellettavissa yksilöurheilun sponsorointiin, joten muokkasimme niitä aiheeseemme sopivammiksi. Uutena asiana huomattiin, että valitun urheilulajin ja urheilijan sosiaalisen median seuraajat koostuvat yrityksen kohderyhmistä. Tämän voisi katsoa olevan yksilöurheilijan sponsoroinnin etu, sillä yritys pääsee suoraan käsiksi potentiaalsiin asiakkaisiin, jotka idolisoivat seuraamaansa urheilijaa. Havaintoamme ei ollut huomioitu sponsoroinnin kirjallisuudessa, mutta asiaa on sivuttu urheilijan keulakuvana käyttämiseen perustuvassa kirjallisuudessa. Urheilijat nähdään julkisuuden henkilöinä, jotka mainostavat yrityksen tuotteita sosiaalisen median tiliensä avulla (Hambrick & Mahoney 2011).

Teoriassa korostettiin pitkäkestoisen sponsorointisuhteen tärkeyttä sponsoroinnin tulosten saavuttamisessa (Amis ym. 1999). Näin näyttää tutkimuksemme mukaan olevan myös yksilöurheilun sponsoroinnissa. Pitkään kestäneet suhteet mahdollistavat urheilijan ja yrityksen välisen assosiaation maksimaalisen hyödyntämisen. Pitkään kestänyt suhde viestii myös mielestämme yrityksen sitoutumisesta ja hyvántahtoisuudesta niin lajia kuin urheilijaa kohtaan. Pitkäkestoisuus ei kuitenkaan ole tulosten perusteella sponsorointisuhteen itseisarvo, vaan kestävän brändi-imagon rakentaminen edellyttää myös jatkuvaa suhteen kehittämistä ja hyödyntämistä.

Sponsorointisuhteesta viestimisen väitettiin teorian mukaan olevan elinehto sponsoroinnin onnistumiselle (Amis ym. 1999; Cornwell ym. 2001). Tutkimuksessa oli kuitenkin aukko, koska brändi-imagoon positiivisesti vaikuttavan sponsorointisuhteen viestinnän sisällöstä ja laadusta ei ole tehty tutkimusta. Tämä voi johtua siitä, että aiheesta on tehty pääasiassa vain kvantitatiivista tutkimusta (Walliser 2003). Kävi ilmi, että tapausyrityksen sosiaalisen median viestinnästä noin kolmasosa liittyi sponsorointiin, mikä on suhteellisen paljon. Havaitsimme, että viestintä korosti sisällöltään toivottuja brändiassosiaatioita. Sävyltään positiivinen viestintä, urheilijoiden menestyksen ja onnistumisten korostaminen, urheilijoiden

kuulumiset ja samojen sisältöjen jakaminen olivat keskeisessä roolissa. Viestintä ja urheilijoiden kanssa toteutetut projektit pyrkivät vaikuttamaan kuluttajiin tunteen tasolla, esimerkiksi ihastuttamalla. Brändin värimaailman käyttäminen viestinnässä auttaa välittämään brändistä johdonmukaisen kuvan.

Tutkimuksen uutta antia oli huippu-urheilijoiden avulla luotava kohderyhmille arvoa tuova sisältö. Trendi heijastuu markkinointia mullistaneeseen sisältömarkkinointiin. Perinteiset markkinointiviestimet ovat menettäneet digitalisaation ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksen seurauksena tehoaan, joten yritykset joutuvat pohtimaan uusia keinoja, joilla kohderyhmät voitaisiin tavoittaa (Pulizzi 2012b). Sisältömarkkinoinnin ja sponsoroinnin linkittymisestä tai sponsoroinnin hyödyntämisestä sisällönluomisessa ei ole tehty tutkimusta. Sponsoroinnista ja digitaalisesta sisällönluomisesta käydään kuitenkin keskustelua liikkeenjohdollisissa piireissä (Marsden 2014; IEG 2016). Tutkimuksemme alkuvaiheessa tutustuimme kahteen yritykseen, Hugo Bossiin ja Red Bulliin. Havaitsimme, että Red Bullin strategiana on luoda sisältöä sponsoroitavien urheilijoidensa avulla. Pulizzin (2012b) mukaan Red Bull on yksi parhaista esimerkeistä maailmassa siitä, kuinka yritys voi muuttaa itsensä tarinoita kertovaksi mediataloksi. Vaikuttaakin, että Hugo Boss seuraa edelläkävijöiden jalanjalkia sisältömarkkinoinnissa, mutta he ovat vielä kaukana Red Bullin kaltaisesta ääriesimerkistä. Kuviossa 3 sisältömarkkinointi on omana kategorianaan, koska mielestämme tapausyrityksen sponsorointisuhteen hyödyntäminen on vasta siirtymässä sisältömarkkinoinnin suuntaan. Sekä viestintä, että yhteistyön tavat tähtäävät yhä enemmän kiinnostavan sisällön tuottamiseen kuluttajalle.

Aineistosta teimme myös uuden havainnon yhteistyökumppaneiden tärkeydestä sisällön tuottamisessa. Aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta sponsoroinnin puolella. Asiantuntijakumppanien avulla tuotettu sisältö on todennäköisesti laadukkaampaa ja sisällön viesti välittyy voimakkaammin kuluttajille. Yhteistyökumppanien käyttö varmistaa siis suuremman brändi-imagon siirtyvyyden sponsoroivalta sponsorille, mikä taas auttaa brändi-imagon rakentamisessa.

Aineistosta tehtiin myös havainto yhteissponsorien vaikutuksesta brändi-imagon siirtyvyyteen. Tapausyritys käytti yhteissponsoreita useissa sponsorointi

yhteistöissään ja yhteissponsoreiden koettiin vahvistavan imagovaikutuksia. Gross ja Wiedmann (2015) kertovat yhteensopivien ja voimakkaiden yhteissponsoreiden edistävän pääsponsoriin liitettäviä positiivisia brändiasenteita. Voimakkaat brändit yhteissponsoreina edistävät teorian mukaan brändi-imagon siirtyvyyttä ja positiivisten assosiaatioiden yhdistettävyyttä pääsponsoriin. Yhteissponsoroinnin avulla se, mitä yhteistyöprojekteilla halutaan kuluttajille viestittää, välittyy paremmin. Aineistosta tehtiin myös havainto, jonka perusteella muita yrityksen sponsorioimia lajeja ja urheilijoita voidaan käyttää hyväksi yrityksen brändi-imagon rakentamisessa.

Brändi-imagon rakentaminen sisältää myös tarpeen kontrolloida sponsorointisuhdetta (Walliser 2003). Sponsorointisuhdetta voidaan pyrkiä kontrolloimaan muun muassa erilaisin sopimuksin (Reed ym. 2010). Tutkimuksessa sopimukset näyttäytyivät vain siten, että urheilijoita veloitetaan käyttämään sponsorin vaatteita virallisissa edustustilaisuuksissa. Aineistosta päättelimme, että mitä enemmän rahaa suhteeseen käytetään, sitä laajemmat oikeudet yritys saa urheilijan käyttöön. Sponsoroinnin johtamista auttaa, jos yritys määrää sponsoroinnille johtajan ja sponsoroinnista vastaavan osaston (Drees 1991 via Walliser 2003). Myös tapausyritykselle on määritelty sponsorointijohtaja, mikä viittaa myös erilliseen sponsorointiyksikköön. Kontrollointi voi näyttäytyä myös median jatkuvana tarkkailuna, jolloin brändi-imagoa uhkaavat asiat voidaan tunnistaa ja niihin voidaan reagoida nopeasti. Tästä syystä kuvioon 3 lisättiin nuolet kontrolloinnista viestintään ja yhteistyön tapoihin osoittamaan näiden kahden jatkuvaa tarkkailua.

Tutkimuksemme avulla pystyimme lisäämään teoreettista ymmärrystä brändi-imagon rakentamisesta yksilöurheilun sponsoroinnin avulla. Tutkimuksemme toimi siis ikään kuin keskustelun avaajana. Tulosten yleistämiseksi imagonrakennuskuviota (kuvio 3) tulisi testata useampiin yrityksiin. Mielestämme tulokset osoittavat, että tapahtumasponsoroinnin teorian soveltuvat pääosin myös yksilöurheilun sponsorointiin brändi-imagon rakentamisen osalta. Tuloksia arvioitaessa tulee kuitenkin huomioda se, että tutkimuksen aineisto koostui täysin internetaineistosta. Tämä voi olla syynä esimerkiksi siihen, että sisällön luominen tuli tuloksissa erittäin vahvasti esille.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsittein (Koskinen ym. 2005: 253). Käytämme tutkimuksemme laadun arviointiin Yinin (2003: 34) listaamia laadunmittareita: sisäistä-, ulkoista- ja konstruktiovaliditeettia sekä reliabiliteettia.

Aluksi arvioimme tutkimuksemme konstruktiovaliditeettia, eli miten hyvin tutkimuksemme vastaa tutkimuskysymystämme (Yin 2003: 34). Konstruktiovaliditeettia voidaan pitää hyvänä, sillä vastaamme tulos- ja johtopäätöskappaleissa tutkimuksen alussa laadittuun tutkimuskysymykseen. Olemme keränneet paljon todisteita ja lähteitä tukemaan tutkimuksen lopputulosta, mikä vahvistaa tutkimuksen konstruktiovaliditeettia. Meille ei ole ollut mahdollisuutta arvioittaa tutkimustamme Hugo Bossilla, joten he eivät ole voineet kommentoida tutkimuksemme sisältöä. Tämä taas heikentää tutkimuksen konstruktiovaliditeettia.

Tutkimuksemme sisäistä validiteettia, eli luotettavuutta, vahvistaa huomattavasti se, että tutkijoita on kaksi. Molemmat tutkijat ovat koodanneet, eli teemoitelleet, aineiston erikseen. Löydetyt teemat olivat yhteneviä ja molemmat tutkijat päätyivät samoihin johtopäätöksiin. Tutkijat myös keskustelivat aineistosta ja havainnoivat aineistoa yhdessä, sekä pyrkivät tunnistamaan vaihtoehtoisia selityksiä tehdyille havainnoille.

Tutkimuksemme ulkoista validiteettia, eli tuloksien siirrettävyyttä muihin tapauksiin, voidaan pitää verrattain hyvänä. Hugo Boss on erinomainen malliesimerkki perinteisestä urheilun sponsorista. He noudattavat teoriassa tunnistettua sponsoroinnin johtamisprosessia, jonka on todettu saavuttavan parhaimman tuloksen sponsorille ja sponsoroitaville. Kuitenkin, koska tutkimuskohteita on vain yksi, ei laajoja yleistyksiä voida tehdä. Tutkimuksemme lisää ymmärrystä vähän tutkitusta aihealueesta ja avata uusia näkökulmia. Johtopäätösten yleistämiseksi täytyisikin suorittaa useamman tapauksen tapaustutkimus haastatteluineen tai survey-kysely, jolla tutkimuksen löydökset voitaisiin todentaa.

Tutkimuksemme reliabiliteettia, eli tutkimustulosten toistettavuutta, voidaan pitää hyvänä (Yin 2003: 34). Kuvailimme ja perustelemme tutkimusmetodimme yksityiskohtaisesti tutkimusasetelmakappaleessa. Myös tutkimusvaiheiden toisto on helppoa niiden tarkan ja selkeän kuvailun vuoksi. Reliabiliteettia ja aineiston vahvistettavuutta heikentää kuitenkin se, että aineistomme koostui vain internetistä kerätystä aineistosta, kuten artikkeleista ja sosiaalisen median sisällöstä. Vaikka kaikki käytetty aineisto on tallennettu ja kuvailtu myöhempää tarkastelua varten, on mahdollista, että aineistoa poistetaan käytöstä tai muutetaan ajan myötä.

Laajuusvaatimuksien ja haastattelumateriaalin saamisen vaikeuden takia emme käytä tutkimuksessa haastatteluja aineistolähteenä. Tämä heikentää tutkimusta merkittävästi, sillä strategiasta ja sponsorointiprosesseista on vaikea saada tietoa ilman, että tiedustelisi asiaa suoraan yritykseltä itseltään. Tutkimus keskittyykin siihen, miten imagonrakennusprosessi näyttäytyy ulkopuoliselle havainnoitsijalle. Tästä syystä tutkimuksen eettinen näkökulma ei ole ongelma. Emme käytä aineistoa, joka sisältää yrityssalaisuuksia tai ei ole kaikkien saatavilla. Yrityksen nimen julkaisu onkin olennaista tutkimuksemme kannalta, sillä ilman sitä lukijan on vaikea ymmärtää yrityksen brändi-imagoa kokonaisuudessaan.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun kyseessä on suurella markkinointibudjetilla varustettu yritys, jonka tavoitteena on huippu-urheilijoiden sponsoroinnin avulla rakentaa brändi-imagoaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan suositella, että sponsorointi olisi aina suunnitelmallista toimintaa. Sponsoroinnille tulisi asettaa selkeät tavoitteet. Sponsoroinnin tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa sekä integroitu muiden markkinointi-mixin elementtien kanssa. Kanavien ja urheilijoiden valinnassa tulisi keskittyä siihen, miten kohderyhmä voitaisiin tavoittaa parhaalla mahdollisella tavalla. Valitun urheilijan fanipohjan tulisi siis koostua yrityksen potentiaalisista asiakkaista. Sponsorointikohteen sopivuutta ja laatua kannattaa myös arvioida. Sopivuuden ja laadun on todettu vaikuttavan imagon siirtymiseen eniten. Yritysten tulisi myös tähdätä mahdollisimman pitkäkestoisiin sponsorointisuhteisiin.

Sponsorointiviestinnän tulisi olla jatkuvaa ja johdonmukaista, jotta mahdollisimman selkeä imago välittyisi sponsoroinnin kautta. Viestinnän tulisi olla kekseliästä, tunnepitoista ja asiakkaalle arvoa tuottavaa. Sosiaalisen median käyttöä voidaan suositella viestinnän välineenä. Yrityksen tulisi pyrkiä hyödyntämään sponsoroitavia urheilijoita mahdollisimman monipuolisesti markkinoinnissaan. Sponsoroitavaa urheilijaa pitäisi pystyä kontrolloimaan esimerkiksi sopimusten avulla. Mitä suurempi investointi urheilijaan tehdään, sitä paremmin suhdetta voidaan yleensä kontrolloida.

5.4 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Yksilöurheilun sponsorointia tulisi ehdottomasti tutkia enemmän, sillä oletuksena voi olla, että kuluttajat kokevat voimakkaamman tunnesiteen yksilöä kuin esimerkiksi tapahtumaa kohtaan. Kannattaisi siis tutkia, onko yksilöurheilun sponsoroinnilla voimakkaampi vaikutus yrityksen brändi-imagoon kuin tapahtumien sponsoroinnilla.

Lisäksi kannattaisi tutkia sisältömarkkinoinnin ja sponsoroinnin suhdetta. Tapausyrityksemme oli hieno esimerkki, miten sisältömarkkinointi yhdessä sponsoroinnin kanssa voi välittää voimakkaita viestejä ja rakentaa laajaa yleisöä, myös lajin ulkopuolelta.

Sponsorointiviestintää kannattaisi tutkia lisää. Tutkimusta ei ole tehty siitä, millainen viestinnän sisältö vaikuttaa positiivisimmin yrityksen brändi-imagoon. Viestinnän tärkeyttä aiemmissa tutkimuksissa on kyllä korostettu.

6 LÄHTEET

- Alaja, E. & Forssell, C. (2004). *Tarinapeliä: Sponsorin käsikirja: Sponsorointiyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma*. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö: Mainostajien liitto.
- American Marketing Association (2016a). *Dictionary, letter b*. Saatavilla: <<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B#brand+image>>. Viitattu 22.10.2016.
- American Marketing Association (2016b). *Dictionary, letter s*. Saatavilla: <<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=S>>. Viitattu 22.10.2016.
- Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European journal of marketing* 33(3/4), 250-272.
- Anderson, J. R. (1983). A spreading activation theory of memory. *Journal of verbal learning and verbal behavior* 22(3), 261-295.
- Anthony Carrillat, F. & d'Astous, A. (2014). Power imbalance issues in athlete sponsorship versus endorsement in the context of a scandal. *European Journal of Marketing* 48(5/6), 1070.
- Badenhausen, K. (2013). *Tiger Woods is back on top of the world's highest-paid athletes*. Saatavilla: <<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/06/05/tiger-woods-is-back-on-top-of-the-worlds-highest-paid-athletes/#16fea424265c>>. Viitattu 09.12.2016.
- Bal, C. (2010). Emotions and persuasion: An affective model of persuasion for sport sponsorship. Väitöskirjatutkimus. Université de Paris I Panthéon Sorbonne.

- Broach Jr, V. C., Page Jr, T. J. & Wilson, R. D. (1995). Television programming and its influence on viewers' perceptions of commercials: The role of program arousal and pleasantness. *Journal of Advertising* 24(4), 45-54.
- Cornwell, T. B. & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising* 27(1), 1-21.
- Cornwell, T. B., Roy, D. P. & Steinar II, E. A. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising* 30(2), 41-51.
- Drees, N. (1991). Das sponsoring-Barometer—Ergebnisse einer unternehmensbefragung. *Werbeforschung & Praxis* 36(1), 9-12. Teoksessa: Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising* 22(1), 5-40.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of business research* 55(7), 553-560.
- Five^o West (2016). *Five^o Westin kotisivut, our work*. Saatavilla: <<http://www.5west.co.uk/ourwork>>. Viitattu 1.12.2016.
- Fizel, J., McNeil, C. & Smaby, T. (2008). Athlete endorsement contracts: The impact of conventional stars. *International Advances in Economic Research* 14(2), 247-256.
- Goffman, E. (1951). Symbols of class status. *The British journal of sociology* 2(4), 294-304.
- Gross, P. & Wiedmann, K. (2015). The vigor of a disregarded ally in sponsorship: Brand image transfer effects arising from a cosponsor. *Psychology & Marketing* 32(11), 1079-1097.

- Gwinner, K. P. & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising* 28(4), 47-57.
- Hambrick, M. E. & Mahoney, T. Q. (2011). 'It's incredible—trust me': Exploring the role of celebrity athletes as marketers in online social networks. *International Journal of Sport Management and Marketing* 10(3-4), 161-179.
- Henrik Stenson (2016). *Henrik Stensonin kotisivut, sponsorit*. Saatavilla: <<http://www.henrikstenson.com/sponsors/>>. Viitattu 2.12.2016.
- Hugo Boss (2016a). *Create your look*. Saatavilla: <<http://www.hugoboss.com/boss-men-suits-create-your-look/>>. Viitattu 4.12.2016.
- Hugo Boss (2016b). *Strategic risks report*. Saatavilla: <<http://annualreport-2015.hugoboss.com/the-fiscal-year/report-on-risks-and-opportunities/risk-report/strategic-risks.html>>. Viitattu 25.11.2016.
- Hugo Boss (2016c). *Hugo Boss The Vendée Globe*. Saatavilla: <<http://www.hugoboss.com/boss-men-vendee-globe-one-hand-regatta/>>. Viitattu 4.12.2016.
- Hugo Boss Group (2015a). *Annual report 2015*. Saatavilla: <https://group.hugoboss.com/files/user_upload/Investor_Relations/Finanzberichte/2016/Annual_Report_2015.pdf>. Viitattu 2.12.2016.
- Hugo Boss Group (2015b). *Hugo Boss investor day 2015 group strategy update*. Saatavilla: <https://group.hugoboss.com/files/user_upload/Investor_Relations/Events/2015/2015-11-24_Presentation_Group_Strategy.pdf>. Viitattu 28.11.2016.
- Hugo Boss Group (2016a). *Hugo Boss brand world*. Saatavilla: <<http://group.hugoboss.com/en/group/about-hugo-boss/brands/>>. Viitattu 1.12.2016.

Hugo Boss Group (2016b). *Hugo Boss career*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/career/we/fascination/>>. Viitattu 1.12.2016.

Hugo Boss Group (2016c). *Hugo Boss golf sponsorship*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/sponsoring/sportsponsoring/golf/>>.
Viitattu 29.10.2016.

Hugo Boss Group (2016d). *Hugo Boss group profile*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/about-hugo-boss/group-profile/>>. Viitattu
10.11.2016.

Hugo Boss Group (2016e). *Hugo Boss motorsport sponsorship*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/sponsoring/sportsponsoring/motorsports/>>
. Viitattu 11.11.2016.

Hugo Boss Group (2016f). *Hugo Boss presents its strategic development plan 2016*.
Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/sponsoring/sportsponsoring/sailing/>>.
Viitattu 26.11.2016.

Hugo Boss Group (2016g). *Hugo Boss sailing sponsorship*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/sponsoring/sportsponsoring/sailing/>>.
Viitattu 26.11.2016.

Hugo Boss Group (2016h). *Hugo Boss soccer sponsorship*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/sponsoring/sportsponsoring/soccer/>>.
Viitattu 11.11.2016.

Hugo Boss Group (2016i). *Hugo Boss sponsorship*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/sponsoring/>>. Viitattu 15.11.2016.

Hugo Boss Group (2016j). *Hugo Boss sport sponsorship*. Saatavilla:
<<http://group.hugoboss.com/en/group/sponsoring/sportsponsoring/>>. Viitattu
15.11.2016.

IEG (International Events Group), (2015a). *IEG's guide to Sponsorship: Everything you need to know about sports, arts, event, entertainment and cause marketing*. Saatavilla: <<http://www.sponsorship.com/IEG/files/59/59ada496-cd2c-4ac2-9382-060d86fcbdc4.pdf>>. Viitattu 20.10.2016.

IEG (International Events Group) (2015b). *Sponsorship Spending Report: Where the dollars are going and trends for 2015*. Saatavilla: <<http://www.sponsorship.com/IEG/files/4e/4e525456-b2b1-4049-bd51-03d9c35ac507.pdf>>. Viitattu 2.10.2016.

IEG (International Events Group) (2016). *Data, digital and disruption: reflections on IEG 2016*. Saatavilla: <<http://www.sponsorship.com/About-IEG/Sponsorship-Blogs/Kristen-Pelachyk/April-2016/Data,-Digital-and-Disruption--Reflections-on-IEG-2.aspx>>. Viitattu 5.12.2016.

Kielitoimiston Sanakirja (2016). *Media*. Saatavilla: <<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?ListWord=media&SearchWord=media&dic=1&page=results&UI=fi80&Opt=1>>. Viitattu 11.11.2016.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1), 1-22.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. *Tampere: Vastapaino*

Kuisma, J. (2015). Consumer perception of online advertising-the effects of animation, ad characteristics, repetition and task relevancy on attention and memory. Väitöskirjatutkimus. Aalto Yliopisto, Helsinki.

Lee, Y. & Koo, J. (2015). Athlete endorsement, attitudes, and purchase intention: The interaction effect between athlete endorser-product congruence and endorser credibility. *Journal of Sport Management* 29(5), 523-538.

- Marsden, P. (2014). *The psychology of sponsorship – 7 content marketing opportunities*. Saatavilla: <<http://digitalintelligencetoday.com/the-psychology-of-sponsorship-7-digital-opportunities/>>. Viitattu 5.12.2016.
- Marshall, D, & Cook, G (1992). The corporate (sports) sponsor. *International Journal of Advertising* 11(4), 307-324.
- Meenaghan, J. A. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* 17(7), 5.
- Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising* 10(1), 35-47.
- Meenaghan, T. (1999). Commercial sponsorship - the development of understanding. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 1(1), 11-23.
- Mida, F. & Zaiem, I. (2015). Emotion and sponsorship: Case of television sponsorship. *International Journal of Management, Accounting & Economics* 2(4), 325-338.
- Miller, F. M. & Laczniak, G. R. (2011). The ethics of celebrity-athlete endorsement. *Journal of Advertising Research* 51(3), 499-510.
- Moise, D. (2015). Organizations communicating through events - sponsorship. *International Journal of Economic Practices & Theories* 5(4), 358-363.
- Morris, J. D., Woo, C., Geason, J. A. & Kim, J. (2002). The power of affect: Predicting intention. *Journal of Advertising Research* 42(3), 7-17.
- Narain, R. (2014). *Golf: A symbol of success and status*. Saatavilla: <<http://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/golf-a-symbol-of-success-and-status/articleshow/39799671.cms>>. Viitattu 8.12.2016.

- Papadimitriou, D., Kaplanidou, K. K. & Papacharalampous, N. (2016). Sport event-sponsor fit and its effects on sponsor purchase intentions: A non-consumer perspective among athletes, volunteers and spectators. *Journal of Business & Industrial Marketing* 31(2), 247-259.
- Parviainen, A. (2016). *Johaugin merkkivaatteet siivottiin kaupan hyllyistä doping-käryn vuoksi – urheilija on yritykselle nykyisin riskisijoitus*. Saatavilla: <<http://yle.fi/uutiset/3-9244740>>. Viitattu 29.10.2016.
- Piquet, S. (1998). Sponsoring sportif et communication sociale. Teoksessa: Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising* 22(1), 5-40.
- Prendergast, G., Paliwal, A. & Mazodier, M. (2016). The hidden factors behind sponsorship and image transfer. *Journal of Advertising Research* 56(2), 132-135.
- Pulizzi, J. (2012a). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing research quarterly* 28(2), 116-123.
- Pulizzi, J. (2012b). The transformation of content marketing. *EContent* 35(10), 20-21.
- Reed, M. H., Bhargava, M. N. & Kjaer, J. G. M. (2010). Terminating a sponsorship relationship: Conditions and clauses. *Journal of Sponsorship* 4(1), 79-92.
- Sailing Anarchy (2016). *Skyfall*. Saatavilla: <<http://sailinganarchy.com/2016/03/14/skyfall/>>. Viitattu 30.11.2016.
- Smith, G. (2004). Brand image transfer through sponsorship: A consumer learning perspective. *Journal of Marketing Management* 20(3-4), 457-474.

- Spence, M. T. & Brucks, M. (1997). The moderating effects of problem characteristics on experts' and novices' judgments. *Journal of Marketing Research* 34(2), 233-247.
- Stipp, H. (1998). The impact of Olympic sponsorship on corporate image. *International Journal of Advertising* 17(1), 75-87.
- The Daily Sail (2010). *Till Pohlmann, Hugo Boss' head of Sport Sponsorship tells us why they are into sailing*. Saatavilla: <<http://www.thedailysail.com/offshore/10/48871/till-pohlmann-hugo-boss%E2%80%99-head-of-sports-sponsorship-tells-us-why-they-are-into-sai>>. Viitattu 1.12.2016.
- Thwaites, D., Aguilar-Manjarrez, R. & Kidd, C. (1998). Sports sponsorship development in leading Canadian companies: Issues & trends. *International Journal of Advertising* 17(1), 29-49.
- TrendyGolf (2013). *TrendyGolf: Henrik Stenson talks golf fashion*. Saatavilla: <<http://golf.swingbyswing.com/article/trendygolf-henrik-stenson-talks-golf-fashion/>>. Viitattu 30.11.2016.
- Twitter (2016). *Hugo Bossin twiitti 7.11.2016*. Saatavilla: <<https://twitter.com/HUGOBOSS/status/795603590459101186>>. Viitattu 27.11.2016.
- Walker Mack, R. (1999). Event sponsorship: An exploratory study of small business objectives, practices, and perceptions. *Journal of Small Business Management* 37(3), 25-30.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising* 22(1), 5-40.

- Yacht Sponsorship (2009). *Hugo Boss sailing sponsorship commitment extended*. Saatavilla: <<http://www.yachtsponsorship.com/2009/11/hugo-boss-sailing-sponsorship-commitment-extended/>>. Viitattu 5.12.2016.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc 511.
- Yocom, G. (2014). *Risk + Reward - Henrik Stenson on murdering his golf clubs, making and losing millions, and betting big on porridge*. Saatavilla: <<http://www.golfdigest.com/story/my-shot-henrik-stenson>>. Viitattu 20.11.2016.
- Youtube (2016). *HUGO BOSS | The SkyWalk by Alex Thomson | Extreme Sailing #skywalk*. Saatavilla: <<https://www.youtube.com/watch?v=J1qOxrWWiaI>>. Viitattu 1.12.2016.
- Zdravkovic, S. & Till, B. D. (2012). Enhancing brand image via sponsorship. *International Journal of Advertising* 31(1), 113-132.